EQAO Guide to School and Board Improvement Planning

A Handbook for School and Board Leaders

EQAO

Education Quality and Accountability Office

EQAO Guide to School and Board Improvement Planning

A Handbook for School and Board Leaders

Education Quality and Accountability Office

2 Carlton Street, Suite 1200

Toronto, Ontario M5B 2M9

REVISED MARCH 2005

ISBN: 0-7794-7841-X

Contents

1 **INTRODUCTION**

Purpose of this guide

Who this guide is for

Making the most of this guide

Help us improve this guide

2 **IMPROVEMENT PLANNING: AN OVERVIEW**

Roles and responsibilities

4 **FIVE STEPS TO EFFECTIVE IMPROVEMENT PLANNING**

5 *Step 1: Ownership*

6 *Step 2: Understanding and focusing*

13 *Step 3: Accountability*

15 *Step 4: Planning for improvement*

21 *Step 5: Ongoing impact*

23 **THE IMPROVEMENT PLANNING TOOLKIT**

24 *References and resources*

25 *Data analysis: a sample process*

28 *The school team: understanding data*

30 *Self-evaluation: a best-practices checklist*

33 *Improvement planning template*

34 **READER RESPONSE FORM**

105-04578/

Introduction

Welcome to the EQAO Guide to School and Board Improvement Planning. *In this guide, you'll find detailed guidelines, tips and techniques for effectively and efficiently developing and implementing improvement plans at both the school and board levels.*

Purpose of this guide

This guide presents a framework for improvement planning. It

- outlines the characteristics of successful improvement planning;
- describes in detail a five-step planning process;
- provides suggestions and resources for effective data management and analysis and for planning and communication and
- includes an "Improvement Planning Toolkit" with practical resources and templates you can use during planning and implementation.

Who this guide is for

This guide is for professionals in the education field, in particular those who are responsible for, or involved in, the development of school and board improvement plans.

While this guide may be of interest and value to the non-professional reader, it assumes a working knowledge of Ontario's education system, student achievement indicators, school and board administrative practices, and the principles of effective teaching and assessment.

Making the most of this guide

We have provided useful information tools throughout the text:

TIPS to use in the planning process

BEST PRACTICES from schools and boards across Ontario

RESOURCES that supplement the information in this guide

We recommend that all school and board staff involved in the planning process be given a copy of the guide or access to it via the Web, and be encouraged to use it.

Help us improve this guide

Share your comments with us by using the reader response form on page 35.

Improvement planning: an overview

Research indicates that, while factors such as socio-economic status and preparedness to learn affect student achievement, schools have a significant influence on student growth.

Planning for improvement is a disciplined process through which school communities and boards reflect on relevant information about both context and achievement and design strategies for enhancing those areas that can be positively influenced.

The true measure of improvement planning effectiveness, of course, is the degree to which improvement planning, implementation and monitoring produce positive changes in student achievement and growth over time.

Roles and responsibilities

The improvement planning process is both a local and a province-wide initiative, involving education partners at every level of the education system:

- school teams, who develop school improvement plans in conjunction with parent councils;
- school boards, which develop board-wide plans;
- EQAO, which provides schools and boards with information about student achievement and makes recommendations to the education community for the improvement of teaching and learning and
- the Ministry of Education, which sets provincial policy and provides a range of supports to enhance teaching and learning.

TIP

Schools and boards do not operate in isolation. Improvement planning is most successful when

- school and classroom-based plans and initiatives are closely aligned with board-level plans and
- school and board plans are aligned with province-wide policies, initiatives and achievement targets.

The role of EQAO

The Education Quality and Accountability Office (EQAO) was established in 1996 as an arm's-length agency of the provincial government to assist in improving the quality and accountability of Ontario's public education system by

- designing and implementing a comprehensive program of student assessment that addresses government-established curriculum expectations;
- using the results of province-wide assessments to measure the quality of education in Ontario;
- reporting to the Minister of Education, the education community and the general public;
- advising the Minister of Education on assessment policy;
- leading Ontario's participation in national and international assessments;
- promoting research on best practices in assessment and accountability and
- conducting quality reviews in consultation with school boards.

Assessment programs

The current assessment programs developed and administered by EQAO are

- the Grade 3 and Grade 6 Assessments of Reading, Writing and Mathematics;
- the Grade 9 Assessment of Mathematics and
- the Ontario Secondary School Literacy Test (OSSLT), which students are first eligible to take in Grade 10.

EQAO also leads Ontario's participation in national and international assessments.

Education Quality Indicators Framework

In addition to gathering data through these assessments, EQAO gathers data on contextual factors that research has demonstrated are related to student achievement. EQAO regularly gathers and reports on indicators at the elementary level and at the secondary level. For more information on the Education Quality Indicators Framework, visit the EQAO Web site, www.eqao.com.

Five steps to effective improvement planning

Improvement planning is a continuous and cyclical process of analysis, planning and implementation designed to enhance student achievement measurably over time. The planning process presented in this document provides schools and boards with a clear, straightforward and consistent model for approaching this process effectively and efficiently. Of course, you may wish to alter this model to suit local needs.

Step 1: Ownership
Step 2: Understanding and focusing
Step 3: Accountability
Step 4: Planning for improvement
Step 5: Ongoing impact

TIP While EQAO provides large-scale assessment data on student achievement, we encourage you to examine this data in the context of other data available to you, such as demographic information, classroom assessments, report card marks and results from attitude surveys, in order to identify areas for improvement.

The recommendations in the EQAO provincial reports may also be a valuable reference.

Step 1: Ownership

BEST PRACTICES

An exemplary plan will involve all education partners by

- ensuring that involving a variety of partners is a priority;
- including elementary and secondary schools and
- clarifying how all participants (stakeholders, educators and parents) are involved and what their role is in all five steps of the plan.

Seeking the engagement of education partners

Ensure representation from all parts of the system and community, including

- school council representatives;
- principals and vice-principals;
- teachers;
- parents;
- students;
- supervisory officers;
- centrally assigned resource staff and
- community members.

Shared responsibility and shared decision making are the cornerstones of successful planning.

When board and school staff develop improvement plans collaboratively with representatives of their school communities and school councils, they are more likely to engender a sense of shared responsibility and shared commitment to bringing about the required changes.

RESOURCES

The Education Improvement Commission (EIC) publication *School Improvement Planning: A Handbook for Principals, Teachers and School Councils* contains helpful information on identifying processes that will ensure equal participation and contribution by all members of an improvement planning committee.

Leadership Capacity for Lasting School Improvement by Linda Lambert (Association for Supervision and Curriculum Development, 2003) also describes in detail the important role of the principal in fostering this culture.

A culture of continuous improvement

Developing a culture of continuous improvement at both the school and board levels is critical. However, building this culture among a diverse group of representatives (from both the school and the board communities) requires skilled leadership.

Seeking participation

Each member of the household and the school community makes an important contribution to student learning. In fact, an effective planning process not only benefits from but requires their participation.

In seeking that participation, boards and schools should look for broad representation and willing support.

Managing time

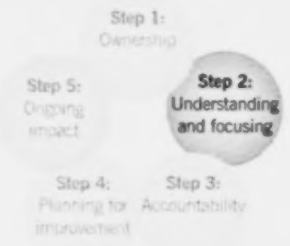
Finding the time to engage meaningfully in the process of improvement planning may be challenging, especially at the school level.

Principals may want to discuss a variety of options with their school improvement team, including

- the use of supply teacher coverage;
- planning for the flexible or cross-grade grouping of students;
- creative use of staff or department/divisional meeting time;
- ad hoc working groups and
- breakfast and after-school meeting times.

Similarly, boards may consider arranging time for school teams to start this process in centralized sessions that may include training and support from central staff.

Step 2: Understanding and focusing



Gathering, evaluating and interpreting the data

- Examine provincial, school board and school results from EQAO assessments.
- Examine school-based data, such as board assessments and report card marks.
- Examine contextual information, such as that described in EQAO's Education Quality Indicators Framework.
- Develop school and board profiles.
- Relate EQAO assessment results to data from EQAO questionnaires and surveys, local research initiatives, and feedback from board staff, principals, teachers, school councils, parents and students.

Phase I: Data gathering

Schools and boards have—and should use—many types of data to support the improvement planning process.

School and board data: These may include report card information, attendance and suspension data, behaviour incident data and other relevant information. School-level data (such as homework completion or the number of books read) can also be gathered by school staff to support the planning process.

Achievement information: In addition to school-based data, schools and boards have access to achievement information from EQAO assessments. Achievement in the language and mathematics curricula is measured by EQAO assessments.

RESOURCES

The EIC publications *School Improvement Planning: A Handbook for Principals, Teachers and School Councils* and *The Road Ahead IV: A Report on Improving Schools Through Greater Accountability* provide useful information on a variety of data sources.

Contextual information: Gathering contextual information is an important element in understanding and interpretating assessment results. The contextual framework is often referred to as a school or board "profile." The EIC publication *The Road Ahead IV* outlines a school and board profile process.

Many factors influence student learning, some of which are beyond the school's control. Student achievement is influenced, for example, by students' linguistic background and community socio-economic factors. Significant influences like these must not only be identified and measured but addressed through educational programs designed to maximize or mitigate their influence.

To understand the distinctive character of a school or board, it is necessary to understand its unique features and the characteristics of the community it serves. The analysis of multiple components is necessary to assess the education system in context and determine the policies and programs needed to improve student learning.

School and board profiles developed using an appropriate model (such as EQAO's Education Quality Indicators Framework) are an effective means of organizing these components.

The Education Quality Indicators Framework

EQAO's Education Quality Indicators Framework can be used to explore the factors in a school or board setting that influence and reflect student learning, including

- **context:** external elements, such as demographic, social and economic trends;
- **inputs:** support for education, such as funding; community and family involvement; school characteristics, such as facilities, equipment and personnel; and the school environment;
- **processes:** how things are done within the education system, for example, teaching and assessment practices; and
- **results:** outcomes of the education system, such as student achievement results, student attitudes and graduation rates.

TIP

Data sources at a glance

Research has shown that there is a correlation between factors such as those in the Education Quality Indicators Framework and student achievement. Explore all factors (context, inputs, processes and results) rather than focusing on any single factor as you develop a school or board profile. The following is a list of education indicators and potential sources of information.

Context

Data type	*Potential sources*
Enrolment	Ministry of Education Board database Student Information System
Socio-economic status	Statistics Canada EQAO (being developed in collaboration with the Ministry of Education)
Country of birth and language background	Ministry of Education Board database Student Information System
Categories of special needs	Ministry of Education Board database Student Information System
Student mobility	Board database Student Information System
Preschool experience	Board database
Readiness-to-learn scale	Board database

Inputs

Data type	*Potential sources*
Student attendance	Board database Student Information System
Support personnel	Ministry of Education Board database EQAO Principal Questionnaire
Types of special education programs	Ministry of Education Board database
Class size and organization	Ministry of Education Board database
Teachers' qualifications and experience	Ministry of Education Board database EQAO Teacher Questionnaire
Accessibility and use of instructional materials	Board surveys EQAO Teacher Questionnaire
Accessibility and use of assessment materials	Board surveys EQAO Teacher Questionnaire
Use of computers	Ministry of Education Board database EQAO Student Questionnaire EQAO Teacher Questionnaire
Community-school relationships	Board surveys
Education funding	Ministry of Education
Physical facilities	Ministry of Education
	Board database

Processes

Data type	*Potential sources*
Teachers' professional development, planning and collaboration	Board surveys EQAO Teacher Questionnaire
Teaching and assessment strategies	Classroom observation
School leadership, planning and decision-making climate	Board surveys
School climate and safety	Board surveys
Parental involvement	Board surveys

Results

Data type	*Potential sources*
Commercial standardized assessments	School or board reports on results
Classroom assessments	School and classroom reports, qualitative and quantitative
Report card mark distribution	Board or school database, data management tools (such as Fathom)
Provincial achievement results	EQAO Grades 3 and 6 Assessments of Reading, Writing and Mathematics EQAO Grade 9 Assessment of Mathematics EQAO OSSLT
National and international achievement results: School Achievement Indicators Program, Trends in International Mathematics and Science Study, Programme for International Student Assessment	EQAO Council of Ministers of Education, Canada
Suspensions	Board or school database
General public's, parents', students' and teachers' perception of and satisfaction with education	OISE biennial survey Ministry of Education Board surveys
Student attitudes	EQAO Student Questionnaire Other student questionnaires
School leavers' destinations	Board database Ministry of Education
Rate of high-school completion	Ministry of Education Statistics Canada Board database
Rate of credit accumulation	Ministry of Education Board database

Phase II: Data review

Following the data gathering phase, data should be evaluated and reviewed to identify relevant patterns, trends and areas for improvement.

Contextual data should be thoroughly explored through a series of questions such as the following:

- Is there anything in the contextual data that you do not understand? If so, what do you need to clarify?
- What patterns are evident in the school or board data? For example, are the board's data for certain indicators or factors particularly high or low relative to provincial data?
- How do the current data compare with data from previous years (student enrolment or information on students with special needs, for example)? Do there appear to be any trends in the data?
- How do current data relate to previous contextual data for the same cohort of students?
- Is there anything about the information that you find surprising? If there are inconsistencies in the data, how can they be explained?
- Considering the relationship between each of the indicators or factors and student achievement, is there anything that concerns you? What does the literature say about the relationship between this indicator and student achievement?
- How closely do the contextual data match the other school-based or board profile data you have accumulated?
- Do any of the data point to a need to review or re-evaluate decisions, policies or procedures?
- On the basis of the contextual data, which two or three elements of the board or school profile should be considered most carefully in developing the improvement plan?

Achievement data should be evaluated on the class, school, system and provincial (EQAO) levels.

Data analysis

BEST PRACTICES

The Improvement Planning Toolkit (starting on page 23) includes sample data sets to clarify the process of data analysis further.

The planning team can use a series of questions to focus their exploration of the data:

- Is there anything in the data you do not understand? What do you need to clarify?
- What is the relationship between the class-based report card and the EQAO data? Are they similar or different? How do you explain any differences?
- Is there anything about the information you find surprising? Is there anything that concerns you?
- How do the data align with your impression of how the students at this school or in this board are doing?
- Are the students doing as well as you expected?

TIP **Exploring data trends**

To understand data, it is often useful to look for trends. Here is a series of questions that can help identify significant trends:

- In which areas are the results the same, and in which have there been changes?
- In which areas can you see improvement?
- In which areas have results declined?
- Are you surprised by any of the results?
- What are the possible causes of these changes?

Phase III: Relating contextual and achievement data

Having examined the data in isolation, the planning team is now ready to probe the relationship between the contextual profile and the achievement data, and to identify strengths and weaknesses as it begins priority setting.

Assessment results can be related to contextual data with reference to information and data from

- EQAO's Education Quality Indicators Framework data;
- national and international assessments;
- board assessments;
- local research initiatives;
- educational research literature;
- Statistics Canada data and
- feedback from the board and school community: principals, teachers, school councils, parents and students.

School and board results might also be compared with those of other schools and boards that have similar demographics and other factors in common.

Consider the following questions as you explore the relationship between contextual and achievement data:

- How do the board's or school's profile data and other contextual information relate to its EQAO assessment results?
- How might the board's or school's assessment results have been influenced by
  - board policies;
  - improvement plans;
  - program emphases;
  - staff development programs;
  - resources and
  - staff allocation?
- How do strengths and weaknesses in the assessment results relate to the various contextual factors identified above?
- Considering the relationship between each of the indicators or factors and student achievement, is there anything that concerns you? What does the literature say about the relationship between this indicator and student achievement?
- How will the school and board plans affect teachers and parents?

Accumulating relevant data is the beginning of an effective planning process. Data can be used to paint a picture that tells the story of the board, the school and its students.

Developing a thorough understanding of the data is the next critical step.

The EIC publication *School Improvement Planning: A Handbook for Principals, Teachers and School Councils* outlines a process that planning teams can use to develop an understanding of all data types that might be considered. In addition, data management tools such as Fathom or Excel software can help you organize data to make it easier to analyze and interpret.

TIP Training and resources

Training in data interpretation and strategic planning is recommended.

Who should be trained:

- board staff
- principals
- school teams and teachers
- parents

What skills should be developed:

- interpretation of data
- reporting on assessment results
- developing the school plan
- communicating the plan to parents and the public

BEST PRACTICES

An exemplary plan will analyze provincial, board and school assessment results for both the elementary and secondary levels and interpret data

- according to local context (based on demographics such as English as a second language and socio-economic status);
- focusing on the relationship between target and results and
- considering year-to-year trends.

Step 3: Accountability

Sharing results with the community

- Review results in light of previous school or board improvement plans.
- Share information and results with the community and within the system.
- Set a context and invite conversation about analysis, interpretation and next steps.

Effective communication with parents and other members of the community is a critical component of school and board improvement planning, and a demonstration of school and board accountability. Likewise, effective communication within the board will ensure that board staff are aware of and understand the planning process.

The goal of external communications should be to communicate appropriately and clearly how students are performing, and how student achievement relates to school and board improvement planning.

Internal communications should focus on providing direction and conveying expectations to teachers and administrators to guide the implementation of school plans.

Communicating EQAO results

EQAO results are released annually in the form of individual, school, board and provincial reports.

Assisting parents in understanding these results and their implications is an important step in building effective partnerships between the community and its board and schools.

Boards should include the following in their communications:

- background information on the role of EQAO and its assessments;
- the rationale for these assessments in Ontario;
- the importance of using more than one source of achievement data and
- the board's belief statement regarding the improvement of student achievement.

Informing the community of the board's mission and vision statements sets a context for the release of assessment results. Communicating information about EQAO and other assessment results allows the board to tell the story of its students and support the story with evidence. It also enables the board to point out challenges it may have encountered over the past year (extreme population growth, for example) and highlight opportunities for future achievements.

Schools must also release their EQAO results to a broad variety of audiences, including

- students;
- parents;
- school staff;
- trustees;
- school councils;
- community members and
- board leaders.

BEST PRACTICES An exemplary plan will outline a communications strategy and demonstrate that a variety of communications tools will be used, such as

- newsletters;
- telephone calls to parents;
- Web sites;
- school council minutes;
- presentations to staff and school councils;
- media information;
- brochures or flyers enclosed with report cards and
- parent workshops or curriculum nights.

Engaging the community

Once the board and school have informed community partners of the EQAO results and other information included in the profile, parents should be invited to participate in the development of improvement plans.

Involving parents in the critical analysis of data provides them with the information required to offer valued input for the improvement plan.

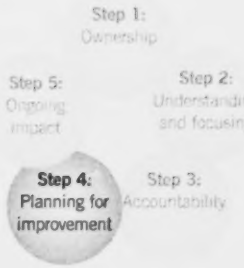
Likewise, it is vital that the entire school community be informed when the improvement plan is complete and that communication of the plan and about the initiatives arising from it continue throughout the school year.

Preparing effective communication

TIP

- Present information in a simple and easy-to-understand manner.
- Avoid initialisms and technical language.
- Use a variety of presentation methods, including charts, graphs and diagrams.
- Display several years of data to demonstrate trends over time.
- Be sure to point out any cautions that should be observed in interpreting data.
- Relate the data to your goals and strategies for improvement.

Step 4: Planning for Improvement



Creating and updating the improvement plan

- Create or update the improvement plan based on analysis and interpretation of the data.
- Report improvement plans to the community.

Once the review of school and board profiles and relevant EQAO data is complete, the school or board must determine the priorities it will focus on for improvement planning. The EIC publication *School Improvement Planning: A Handbook for Principals, Teachers and School Councils* suggests that three critical planning areas be addressed:

- curriculum delivery
- school environment
- parental and community involvement

Many boards have also developed their own processes for setting goals and objectives and creating improvement plans. To be effective, improvement plans should

- clearly state goals that relate current levels of student achievement to expected achievement levels and
- specify measurable changes to the current teaching and learning environment that will be necessary to foster increased learning.

A school's EQAO results may indicate, for example, that the number of students achieving Levels 3 and 4 on the mathematics component of the Grades 3 and 6 assessments is low in comparison with board and provincial data. In that case, it would be appropriate to include plans to ensure that teachers are well-trained, that adequate classroom resources and instructional time are available and that adequate parent or home support is provided.

TIP

Integrate the improvement plan with current initiatives.

Consider current provincial, board-wide and school-based strategic plans and initiatives when selecting a focus. All boards and elementary schools, for example, are involved in the Ministry's literacy and numeracy initiatives. Accordingly, any elementary school or board plan will need to incorporate—and take advantage of—this initiative.

Planning for success

To be effective, improvement plans should incorporate the following key components:

- a review of previous improvement plans;
- strategies;
- indicators of success;
- timelines and milestones for status updates;
- resources required;
- roles and responsibilities and
- performance targets.

Let's look at each component in some detail.

Component 1: Reviewing previous plans

Before the creation of a new improvement plan, staff, school councils and parents should be given the opportunity to re-examine the data that have been gathered throughout the year and to discuss the effectiveness of the previous improvement plan.

In reviewing, ask the following questions:

- Have the improvement plan strategies made a difference in student achievement?
- If so, what has contributed to the success of these strategies?
- If not, why have these strategies not worked?
- What should we continue doing or begin to do to reach our targets?

Evaluating progress and changing strategies should be viewed as fine-tuning. It is essential that changes to the plan involve revising the strategies rather than altering the goals. A school or board plan is a living document. Accordingly, strategies should be adjusted along the way until the desired results have been achieved.

Component 2: Identifying strategies

Selecting the strategies that will make a difference to student achievement is a critical step.

Among the questions an improvement planning team might ask in developing appropriate strategies are the following:

- What does current research say about instruction that might be helpful to us?
- What teaching strategies must we focus on to improve student achievement?
- What actions should be taken to help us achieve our goal?
- What professional development is needed to assist teachers in the curriculum area?
- What teaching strategies have proven successful?
- What do we need to do in the classroom or at the system level that we are not doing now?
- What strategies will move our students currently achieving Level 2 to the provincial standard of Level 3? How can we move students from Level 1 to Level 2, from exempt to Level 1?
- What strategies have proven particularly successful with different groups of students?

BEST PRACTICES

An exemplary plan will provide information about progress on improvements and the implementation of past improvement plans.

- State results in relation to targets.
- Review the last plan, identifying strengths and concerns.
- Highlight programs and strategies that have resulted in improvement.
- Ensure that the expectation is success for all students, and include reference to comparative data.
- Include elementary and secondary partners.
- Recognize continuing implementation of earlier plans, and detail revisions of strategies.
- Report research undertaken to identify successful programs and strategies.

An exemplary plan will identify priorities and areas for improvement.

- Include elementary and secondary priorities and areas in need of improvement.
- Examine results, trends, contextual data and questionnaire data to determine areas of focus and set priorities.
- Identify intermediate- and long-term priorities.
- Articulate the specific results-focused priorities of the system.
- Identify the expected results and timelines.

Strategies for improvement must be specific and focused; they should prescribe actions in the school or at the board level that will make a substantial difference to student achievement.

Effective strategies must address the needs of students already scoring at acceptable and high levels and those who are achieving lower levels. In addition, an improvement planning team may want to consider whether a school- or board-wide strategy is needed to facilitate support and consistency.

Engaging parents: Strategies that engage parents as partners in implementing the improvement plan are essential. The Data-Based Decision Making resource developed by the U.S. educational organization AEL (www.ael.org/dbdm) suggests the following:

- Share school improvement goals with parents.
- Share school plans for achieving the goals.
- Suggest simple ways in which parents can help students work on interventions.
- Conduct regularly scheduled student demonstration nights.
- Provide parents with training for teaching their children.

TIP

Action research builds teacher involvement.

Action research is highly effective in engaging teachers in change. Teachers or teams try innovative techniques and determine their practical usefulness, becoming researchers and innovators in their own schools, with their own students. If an innovation increases student achievement, the teacher can become a change advocate, encouraging other teachers to adopt the practice. It is important to keep in mind that peer teacher experience is usually more persuasive than expert theory.

Engaging teachers: Strategies or plans for professional development and support staff should be included in the improvement plan. Focus on ensuring that staff are well prepared to use new methods of instruction and assessment and to incorporate new or existing resources into their teaching repertoires. The implementation of strategies will vary from awareness to application and skill development, depending on staff and their stage of preparedness. Rick Stiggins, director of the Assessment Training Institute in Portland, Oregon, has suggested a combination of development methods:

- 10% in a workshop (used to convey information and generate awareness and enthusiasm)
- 65% in individual study, action research and reflection
- 25% in learning teams, sharing lessons learned

BEST PRACTICES An exemplary plan will identify and communicate procedures and strategies that are working well.

- The planning leader should ensure access to literature on best practices and provide guidance and support for conducting, documenting and communicating local investigations of best practices, such as action research. Examples of resources are
  - Education Resources Information Center (ERIC), at www.searcheric.org;
  - Action Research at Queen's University, at http://educ.queensu.ca/;
  - the Ontario Action Researcher, at www.nipissingu.ca/oar/;
  - *Orbit* magazine, at www.oise.utoronto.ca/; and
  - the Assessment Training Institute, at www.assessmentinst.com.
- Improvement processes should focus on teaching practices that have optimum measurable impact on student learning.
- The sharing of best practices by teacher mentors is one example of exemplary practice in this area.
- Action research results in excellent documentation and communication of successful practices.
- Board Web sites can link to research on best practices and highlight successful action research and classroom practices.
- Binders and CDs compiling best practices can be effective for disseminating information.
- Teaching practices in research literature may need to be validated in local contexts through assessment and the documentation of implementation and student results.

Component 3: Defining indicators of success

Indicators of success provide schools and boards with standards against which they can measure their progress toward a goal. They should be measurable, observable and performance based.

To help determine indicators of success, a planning team might ask:

- How will we know when we have achieved our goal?
- What will be different for the students? What influence will our plan have had? What data do we have to support this notion?
- What evidence must we gather to determine our success in meeting the goal?

EQAO data, report card data and any other data available to the school or board will be useful in analyzing the success of a school or board plan. Formative assessment and summative evaluation can be used to observe and measure progress throughout the course of implementation.

Each strategy should be directly linked to indicators of success in order to determine whether or not its goal has been accomplished.

Component 4: Setting timelines

It is important to remember that change takes time. In fact, some plans may take more than one year to implement.

Timelines must allow for data collection and analysis, reflection, implementation, professional development, status updates and revisions.

Specific timelines allow staff to have an overview of the entire plan without feeling overloaded by too many strategies to implement at one time.

Timelines also enable community members to understand that improving student achievement is a multi-faceted task that takes time.

TIP **Take external cycles into account.**

Timelines and planning cycles for other school and board initiatives may affect improvement planning timelines.

As well, provincial timelines for target setting, teacher performance appraisal and professional development for the Early Reading and Early Math strategies should be considered.

All planning team members and stakeholders need opportunities to review the status or progress of the various strategies in the plan. Stakeholders must have the opportunity to express their views and offer their opinions on progress. Status updates throughout the year allow the school and board to try new strategies and remain focused on student improvement.

BEST PRACTICES

An exemplary plan will include appropriate and realistic timelines and place them in a multi-year view.

- Include timelines for elementary and secondary schools.
- Include short- and long-term strategies and timelines.
- Plan for short-term improvement through shorter-term strategies, as a motivational tool.
- Include timelines and program review dates for each goal or strategy.
- Build ongoing updating and revision into the implementation process.

Component 5: Allocating resources

The resources required to meet improvement planning goals may have an impact on many decisions at both the school and board levels.

Both staff and community members need to understand the implications of improvement planning on budgets.

Improvement in an area of weakness, for example, might mean that additional resources are needed to implement appropriate strategies. This in turn may require that both staffing and budget issues be filtered through the school improvement plan to ensure that resources are allocated by the school and board in a focused and informed manner.

BEST PRACTICES

An exemplary plan will identify the human and material resources required for implementation.

- Include resources for elementary and secondary schools.
- Make the human and material resource support for the implementation of system plans a system priority.
- Indicate how resources will be deployed to support each strategy.
- List the responsibilities of system personnel in supporting the implementation of strategies.

An emphasis on augmenting school mathematics resources is an example of leadership in deploying resources differently to improve outcomes. Strategies for deploying resources differently may include the provision of outside expertise to schools.

Component 6: Assigning responsibilities

Clearly assigning responsibility will ensure that each strategy of the improvement plan has a "champion" to support its implementation.

Improvement plans should specify who will do what by when.

Assigning responsibility to broad staff categories such as "all teachers and principals" may not be specific enough for effective action.

All partners should see—and recognize the importance of—their roles in encouraging improvement. Staff members should be identified by name for each stage of the implementation. Likewise, the plan should articulate partners' responsibilities.

BEST PRACTICES — An exemplary plan will identify who is responsible for implementing each of its phases.

- Include responsibilities for elementary and secondary schools.
- Detail what teachers, principals and curriculum staff will do for each priority, target or strategy.

Component 7: Setting performance targets

Precise target-setting requires that the school and the board determine the level of student achievement expected following implementation.

Schools will need to analyze their EQAO results over a number of years to identify trends in student achievement and use this information with available classroom (cohort) and school data to set targets. Improved achievement according to multiple sources of data is the primary measure of the success of improvement efforts.

Step 5: Ongoing Impact

Monitoring implementation of the plan

- Gather evidence from a variety of sources on how well the plan is working.
- Recognize and celebrate improvements.
- Refocus and refine strategies throughout the year and from year to year.

It is critical that, following plan development, a monitoring process be put in place to ensure that implementation is proceeding according to plan and that the strategies being implemented are having an impact on student achievement.

The following should be considered:

- Are teachers implementing new methods of teaching, learning and assessment as planned?
- Are new resources or learning materials being used?
- Does ongoing assessment indicate that students are progressing?
- Have professional development and follow-up been adequate?

Monitoring should also ensure that each step or strategy has taken place on schedule.

BEST PRACTICES

An exemplary plan will include mechanisms for sharing the implementation strategy and communicating widely with the school community.

- Use clear language and an accessible format.
- Post plans online and update them monthly.
- Include a process for public feedback.
- Ensure that communication is a focus of the system plan, especially broad communication of progress and success.
- Include a process for sharing plans with schools and communities.
- Use "Fast Facts" and "Q & A" sections to make information readily available in plain language.

Indicators of success

Collect data throughout implementation to measure progress. For example, indicators of success for an initiative to improve parental involvement could include

- an increased response rate to parental surveys;
- increased parental attendance of board functions;
- more hits on the board's parental information Web page;
- larger numbers of parent volunteers;
- more positive parental participation in home and school functions and
- fewer parental complaints logged at the board office.

BEST PRACTICES

Achievement indicators state what students will achieve in relation to priorities, strategies and performance targets, and how achievement will be assessed.

An exemplary plan will identify indicators of success with respect to the performance targets and expected results in the areas of focus.

- Include elementary and secondary indicators.
- Ensure indicators of success are measurable outcomes that can be communicated to others as evidence of progress.
- Use process indicators (such as the delivery of an inservice program) as indicators of implementation rather than of results.
- Consider using multiple sources of data (e.g., classroom, school, system and/or provincial assessment data) to monitor and evaluate progress.
- State strategies in terms of the student results they will achieve.

Consistent monitoring will ensure the early identification of shortcomings, so that strategies can be altered or eliminated if they are not proving effective.

Build frequent reflection points

Not all improvements will be immediately apparent in student provincial test scores or report card marks.

For example, improvement in school facilities or school safety or the acquisition of new learning materials, while potentially influential over the long term, may not be reflected immediately in test results. Capturing and reporting measurable improvements, such as lower student mobility and fewer suspensions or expulsions, is important, since these changes will result in enhanced student achievement over the long term.

To enable evaluation and revision, build frequent reflection points into the time frame and initiate a formal process for gathering feedback and adjusting the plan.

Equally important, ongoing monitoring will ensure that there are opportunities to reinforce the board or school focus on improvement goals, and to identify and celebrate successes!

BEST PRACTICES

An exemplary plan will describe how implementation will be regularly monitored and how the plan will be revised if necessary.

- Review the plan frequently and revise it as issues arise.
- Identify system as well as school personnel who are responsible for monitoring.
- Include a monitoring and evaluation process for each target in the plan.
- Include details on the monitoring process itself.
- Consider the development of the staff's capacity to monitor and assess student achievement as an important system focus.

The improvement planning toolkit

This collection of resources provides a more detailed look at selected aspects of the improvement planning process and some practical tools to assist you in effective improvement planning.

References and resources

The following books and articles were used in the creation of this document. You may be interested in exploring these resources to enhance your knowledge and understanding of the improvement planning process.

Bellamy, B.T., Holly, P., & Sinisi, R.V. (1997). *The Cycles of School Improvement.* Oxford, OH: National Staff Development Council.

Bouchard, B., & Zhao, J. (2000). Determinants of University and Community College Leaving. *Education Quarterly Review, 6*(4), 8–23.

Butlin, J. (2000). University Education: Recent Trends in Participation, Accessibility, and Returns. *Education Quarterly Review, 6*(4), 24–32.

Charlton, J. (2001). Making the Most of Accountability Policies: It's a Matter of Attitudes. *Orbit, 32*(1).

DuFour, R. (2002). *How to Develop a Professional Learning Community: Passion and Persistence.* Bloomington, IN: National Education Service.

Earl, L. (2003). *Assessment as Learning: Using Classroom Assessment to Maximize Student Learning.* Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Earl, L., & Cousins, J.B. (1995). *Classroom Assessment: Changing the Face; Facing the Change.* Toronto: Elementary Teachers' Federation of Ontario.

Education Improvement Commission. (2000). *The Road Ahead IV—A Report on Improving Schools Through Greater Accountability.* Toronto: Education Improvement Commission.

Education Improvement Commission. (2000). *School Improvement Planning: A Handbook for Principals, Teachers and School Councils.* Toronto: Education Improvement Commission.

EQAO. (2004). *Completing the Picture: The Education Quality Indicators Framework.* Toronto: Queen's Printer for Ontario.

Lambert, L. (2003). *Leadership Capacity for Lasting School Improvement.* Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Ministry of Education. (2001). *Early Reading: A Guide for Setting Targets for Student Achievement.* Toronto: Queen's Printer for Ontario.

Nelson, Jo. (2001). *The Art of Focused Conversation for Schools.* Gabriola Island, BC: The Canadian Institute for Cultural Affairs, New Society Publishers.

Norris, C. (1999). *Parents and Schools: The Involvement, Participation, and Expectations of Parents in the Education of Their Children. 5*(4), 1–20.

Ottawa-Carleton District School Board. *Making the Most Effective Use of Statistics and Test Results.* Ottawa: Ottawa-Carleton District School Board.

Ross, J.D. (2003). *Data-Based Decision Making: Resources for Educators.* Charleston, WV: AEL.

Painter, B., Lucas, S., Wooderson M., & Valentine J. (2000). *The Use of Teams in School Improvement Processes.* Reston, VA: National Association of Secondary School Principals.

Painter, B., & Valentine, J. (1999). *Engaging Teachers in the School Improvement Process.* Reston, VA: National Association of Secondary School Principals.

Wendel, T. (2000). *Creating Equity and Quality: A Literature Review of School Effectiveness and Improvement.* Kelowna, BC: Society for the Advancement of Excellence in Education.

Data analysis: a sample process

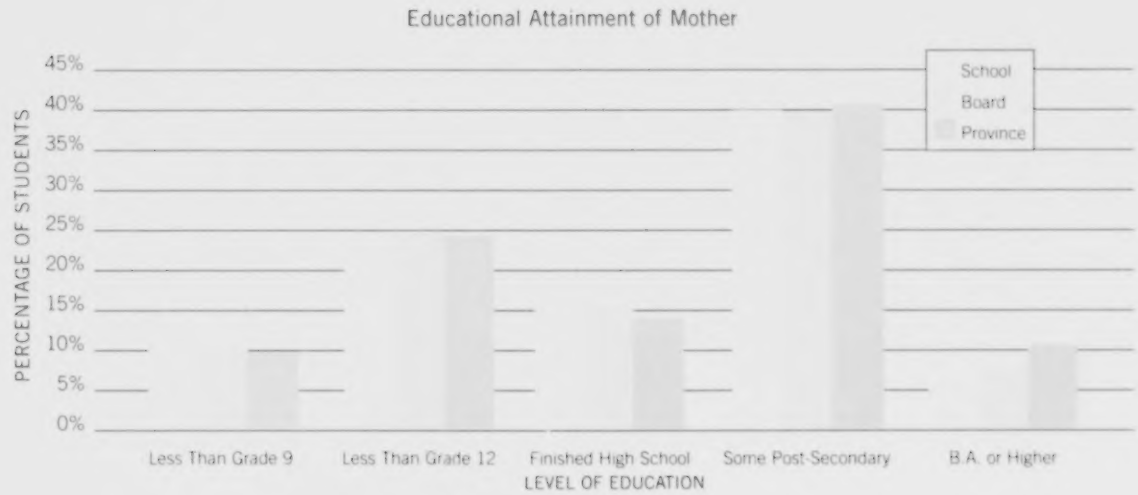
The following sample illustrates a process that improvement planning teams might use to analyze and interpret both contextual and achievement data.

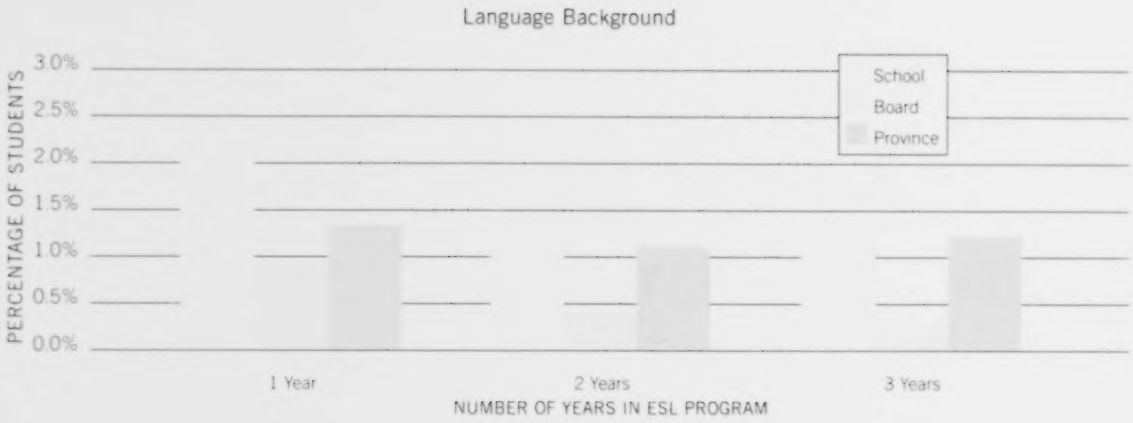
- The school profile is based on the Education Quality Indicators Framework.
- Student achievement data is based on report card and EQAO data.

The data are drawn from a secondary school and reflect the minimum amount of data that will be available to a planning team at the school level. While this sample uses data from a secondary school, the planning process and data sources for an elementary school are similar. Likewise, a comparable profile of data will be available to all school districts in the province, and the process used for district planning is similar.

Interpreting contextual data

The graphs below illustrate the profile of this secondary school, using the following indicators: socio-economic status, educational attainment and language background.





Use questions such as the following to focus group discussion about the data:

Is there anything in the data we do not understand? If so, what do we need to clarify?

Clarifying the data will promote a common understanding. Without this discussion, individual team members may draw different conclusions.

For each indicator, how do the school's and the board's data compare with provincial data? Is there anything about the information we find surprising?

These questions begin the process of building the "story" from the data.

The socio-economic data indicate that this school has a larger proportion of students at lower socio-economic levels than the board or province. Also, while educational attainment is consistent with board and provincial data, the school appears to have a disproportionate number of students classified as ESL/ELD learners compared to the board. This might serve as a focus for the planning process. Alternatively, as the team builds a greater understanding of the data, it might choose to focus on other issues that arise and are viewed as more critical.

A broad-based approach to school planning in which all system partners are involved enhances the possibility that the team will plan from locally generated data, which is important in the context of school improvement.

Is there additional information we need in order to complete the school profile? Considering the relationship between each of the indicators and student achievement, is there anything that concerns us? What does the literature say about the relationship between the indicator data and their connection to student achievement?

These questions begin to focus the school planning process. In examining the data, the school may generate additional questions to support this process.

For example, if the school has a large proportion of students from lower income homes, the following questions might be considered:

- How many students are working at jobs outside school?
- On average, how much time are students working?

Some research indicates that secondary school students who work more than 20 hours a week are more likely to leave college or university without a degree or diploma than those who work fewer hours.

Research on post-secondary school participation and teachers' and parents' expectations might be critical where there is a significant population of students from lower income homes.

How do the data fit with the other school profile data accumulated? Which two or three elements of the profile are important to consider in developing the school or board plan?

Schools might look at the data from several different perspectives: for instance, comparing provincial data with school profile data and focusing on the issues raised. If the planning process is to be effective in enhancing student achievement, the planning team must prioritize the issues and develop a focus for action.

Interpreting achievement data

Schools have many sources of achievement data. The most widely available are report cards and EQAO assessment reports.

The school team: understanding data

The job of the school improvement team is to lead in the development of a plan that addresses the school's needs, to monitor the implementation of the plan and to revise it when appropriate.

Examining and understanding the school information is a critical first step. The following is a recommended process that will ensure both that all relevant data are collected and that the data are thoroughly explored and understood by the team prior to the planning process.

Phase I: Team orientation

In preparing for data gathering and analysis, the team may want to work through *The Road Ahead IV—A Report on Improving Schools Through Greater Accountability* and *School Improvement Planning: A Handbook for Principals, Teachers and School Councils*, both available on the Ministry's Web site.

Phase II: Data gathering

A range of data is available to schools for inclusion in the analysis, including

- results of EQAO assessments in Grades 3, 6 and 9 and the OSSLT;
- classroom assessments;
- report card marks;
- results of board- and/or school-administered standardized tests;
- demographic information, such as gender, ESL/ELD and special needs status and student mobility, which is available from EQAO for selected grades;
- student attendance, behaviour incident reports and information on suspensions, rate of homework completion and number of books read and
- results of student attitude surveys completed as part of EQAO assessments.

Phase III: Questioning the data

The task facing the school improvement team is to answer the question "What do all of these data mean?"

While this may initially seem like an overwhelming task, the following questions will help the team work though the process and ensure that the data have been viewed from a variety of perspectives.

It is important to remember that the "numbers," whether results of a test or descriptions of a population of students, are the "beginning" not the whole story. The task is to use these numbers to develop an understanding.

Do we have the complete picture?

Keep in mind that EQAO results are a snapshot of student performance at one point in time. It is important to complement the findings from EQAO assessments with information about student achievement throughout the school year, including classroom assignments and report card marks.

Are the results from different sources of information consistent?

It is important to determine whether the results of EQAO assessments are consistent with ongoing classroom assessment of students' achievement.

Do the students who perform well on a daily basis also perform well on EQAO assessments?

You can also explore whether those students who perform poorly on EQAO assessments also have difficulty acquiring knowledge and skills in the classroom.

Are the EQAO results consistent with your expectations based on classroom assessment?

If there are surprises, the team needs to ask why. For example, did anything happen during the EQAO assessments that might have had an impact on results? Or do teachers need to revisit their understanding of expectations, and therefore their judgment of the adequacy of student work?

Phase IV: Comparing data

Information is often more meaningful when a point of comparison exists. For example, comparisons can be made

- with other schools in the board and across the province;
- within the school, across a series of years, or
- with schools that have a similar demographic profile.

The team needs to ask:

- How do the school's results this year compare with those of the board?
- How do the results compare with the province's?
- How do the results compare with those of earlier years?
- What trends can we identify in the school, compared with trends in the board or across the province?
- How do the school's results compare with schools with similar demographics?

If the team finds significant differences in student achievement, then it needs to ask how the school's student population compares to that of the board or the province, for example, in terms or socio-economic or ESL/ELD status or student mobility.

If the school's demographic profile is similar to that of the board or the province, yet the results are different, then the team needs to ask about critical areas such as

- program delivery in the school;
- teacher qualifications;
- available resources and
- professional development.

On the other hand, if the school's demographic profile is different from that of the board or the province, the team may need to dig deeper.

Phase V: digging deeper

Often, further understanding of results arises from "disaggregation" of the data, that is, through examining the performance of various subgroups of students. This examination might consider factors such as gender, length of time in Canada, attendance and attitude.

- Are there differences in the performances of boys and girls? Is the extent of the difference similar to differences at the board or provincial level?
- Are there differences in the performance of ESL/ELD students according to the length of time they have been in Canada? How does this compare to the board?
- Who are the low-achieving students? What are their characteristics? What supports are in place? Who are the high-achieving students? What are their characteristics? What is working for them?
- Do students in the school who are absent more than average attain different achievement levels?
- What are the achievement levels of students with positive and negative attitudes in each subject area?
- What is the pattern of exemptions? Is the number of students exempted fairly stable from year to year?

Some final tips

In making comparisons, keep in mind that the EQAO data the team should be using are the overall scores for each subject, as they are equated from year to year. Be cautious about attributing meaning to "significant" changes from one year to the next if the number of students is small, or if the demographic profile for one year is different from that of the previous year.

Analyzing your data is about asking questions. Working toward an understanding of the school's achievement means asking questions about the data from a variety of perspectives.

Self-evaluation: a best-practices checklist

Use this self-evaluation checklist to evaluate your school or board plan and identify areas for improvement. It covers all the key success factors in improvement planning.

1. We involve education partners, including parents and school councils, in multi-year improvement planning.

☐ Excellent: Participation of education partners, including their roles in all phases of planning, is well described in the plan.

☐ Fair: Participation of education partners is included in the plan, but insufficient information is provided about who was involved and how they were involved, or involvement occurs only in some phases of planning.

☐ Poor: Participation of education partners is not included or is mentioned but not supported by details.

2. We provide information about progress in the implementation of past improvement plans and in the improvement of student results.

☐ Excellent: The plan provides sufficient information about progress in student achievement and implementation of past improvement plans.

☐ Fair: The plan provides some information about improvement initiatives that are in place and/or achievement results. However, there is insufficient information about progress toward improvement and implementation of past improvement plans.

☐ Poor: There is no information regarding progress toward improvement or implementation of past improvement plans.

3. We analyze provincial and board EQAO assessment results and other data and interpret data according to local context.

☐ Excellent: The plan indicates that the results have been analyzed and data have been interpreted according to local context.

☐ Fair: The plan indicates that the results have been analyzed and interpreted. However, more or better analysis and interpretation is required.

☐ Poor: There is evidence that the results have been analyzed and interpreted. However, no supporting data are presented in the plan.

4. We identify best practices: procedures and strategies that are working well and producing improved student results.

☐ Excellent: The plan identifies best practices and describes how they have been and are being communicated.

☐ Fair: The plan identifies improvement procedures and strategies, but more information is needed about how the information is communicated.

☐ Poor: The plan provides insufficient information about successful improvement procedures and strategies and the accompanying communications strategy.

5. We describe mechanisms for sharing the improvement plan and results and communicating widely with the school community.

☐ Excellent: The plan provides sufficient information about the process for sharing the improvement plans and communicating widely with the school community.

☐ Fair: The plan indicates that improvement plans are shared and communicated, but the process for doing so is not elaborated.

☐ Poor: The plan provides little information to suggest that improvement plans are communicated widely with the school community and about how this is accomplished.

6. We identify areas for new or continuing areas of focus and determine priorities from among these.

☐ Excellent: The plan identifies appropriate areas for improvement and determines priorities for the primary, junior, intermediate and secondary divisions, as well as for the administration (as required).

☐ Fair: The plan identifies areas for improvement and determines priorities at some but not all levels or divisions.

☐ Poor: The plan provides little or no information about priorities and areas for improvement at the board level.

7. We specify goals and performance targets (expected results) for each high-priority area of focus.

☐ Excellent: The plan lists specific goals and measurable performance targets for each high-priority area of focus.

☐ Fair: The plan lists some precisely stated and measurable goals and performance targets. However, others are more generally stated.

☐ Poor: The plans lists only generally stated goals and performance targets.

8. We describe specific actions and strategies to improve student learning and achievement results.

☐ Excellent: The plan lists specific, appropriate actions and strategies for improvement, for each of the goals.

☐ Fair: The plan lists specific, appropriate actions and strategies for improvement with respect to some of the goals. However, there are some goals for which specific actions and strategies are missing.

☐ Poor: The plan provides little or no information about specific, appropriate actions and strategies for improvement. In some cases, it lists only general guidelines.

9. We identify the human and material resources required to implement each improvement strategy.

☐ Excellent: The plan identifies the human and material resources required for implementation.

☐ Fair: The plan provides some of these elements.

☐ Poor: The plan provides little or no information about the human and material resources required for implementation.

10. We identify who will be responsible for implementing each action or strategy in the improvement plan.

☐ Excellent: The plan identifies either the specific individuals or the roles of individuals (teachers, principals) responsible for implementing each action or strategy.

☐ Fair: The plan identifies who will be responsible for implementing each action or strategy. However, further details are required to specify each person or group's particular responsibility for each action or strategy.

☐ Poor: The plan provides little or no information about who will be responsible for implementing each action or strategy.

11. We provide appropriate and realistic timelines for each strategy and place them in a multi-year view.

☐ Excellent: The plan provides appropriate and realistic timelines and places them in a multi-year view.

☐ Fair: The plan provides appropriate and realistic timelines. However, they are not placed in a multi-year view.

☐ Poor: The plan provides little or no information about timelines and does not place them in a multi-year view.

12. We identify indicators of success for each performance target in the priority areas of focus.

☐ Excellent: The plan identifies appropriate indicators of success for the performance targets and expected results in the priority areas of focus.

☐ Fair: The plan identifies indicators of success for the performance targets and expected results in the priority areas of focus. However, the indicators of success are not performance-based or measurable.

☐ Poor: The plan provides little or no information about indicators of success for the performance targets and expected results.

13. We describe how the implementation of actions and strategies will be regularly monitored and how the plan will be revised if necessary.

☐ Excellent: The plan provides sufficient information about how its implementation will be regularly monitored and, if necessary, revised.

☐ Fair: The plan indicates that its implementation will be regularly monitored and that it will be revised if necessary. However, there is little or no information about how and when this will be done.

☐ Poor: The plan provides little or no information about implementation monitoring.

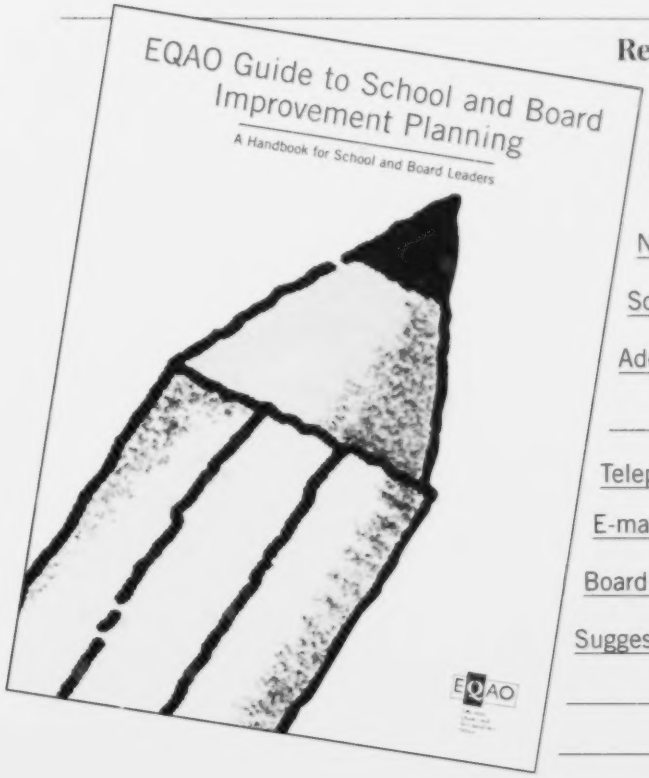
Improvement planning template

Date:

Area of Emphasis:

Performance Target or Goal:

Indicators of Success	Strategies	Responsibilities	Resources	Timelines	Progress Notes



Reader response

Do you have any comments on this guide? Please let us know how we can improve future editions.

Name: _____

School: _____

Address: _____

_____

Telephone: ( ) _____

E-mail: _____

Board of Education: _____

Suggestions: _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

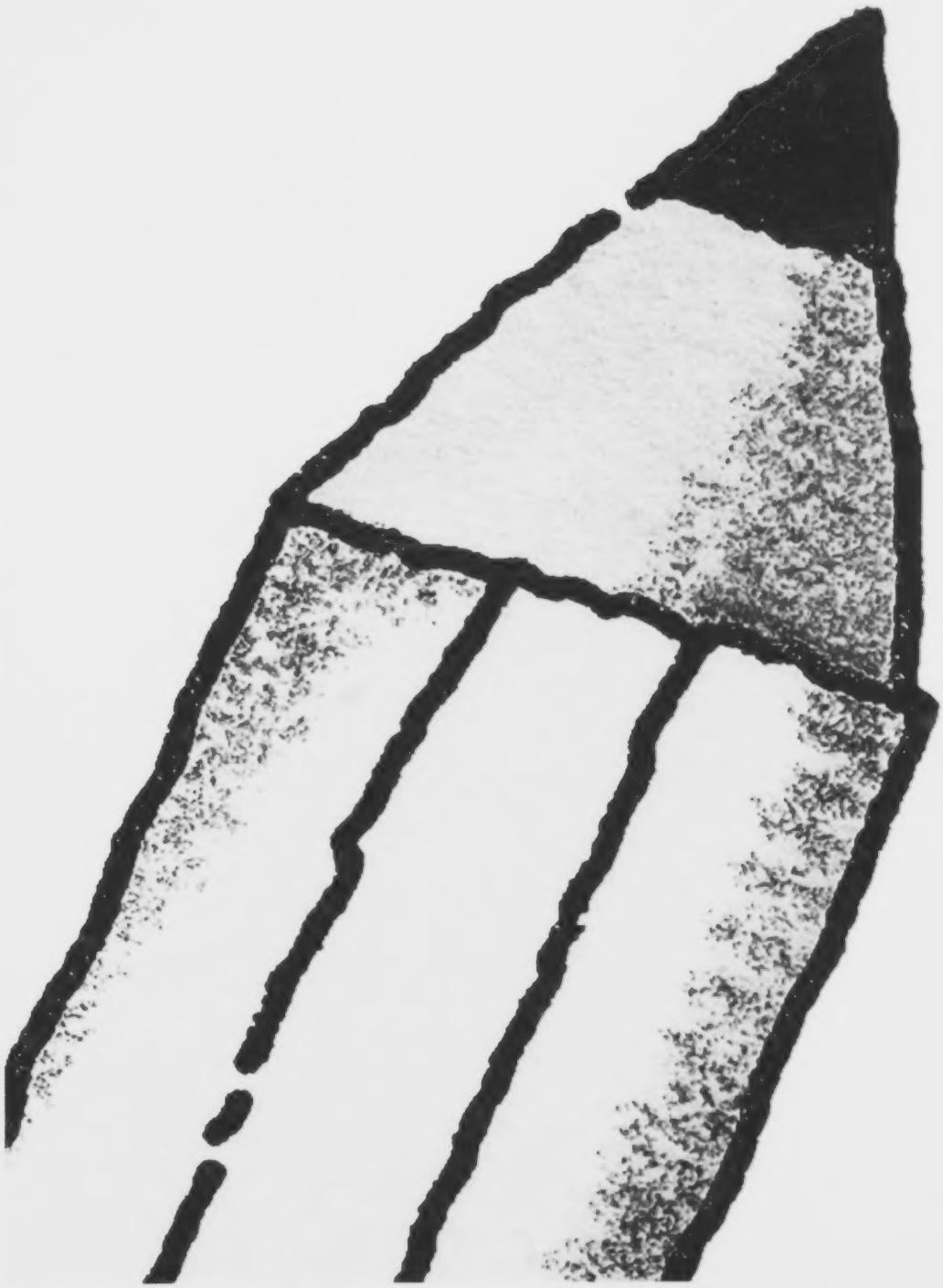
_____

_____

Please fax this page to EQAO
Attn: Director, Assessment and Reporting
Fax: 416-325-2956

Guide de l'OQRE pour la planification de l'amélioration au sein des écoles et des conseils scolaires

À l'intention des leaders des écoles et des conseils scolaires



OQRE
Office de la qualité et de la responsabilité en éducation

Guide de l'OQRE pour la planification de l'amélioration au sein des écoles et des conseils scolaires

À l'intention des leaders des écoles et des conseils scolaires

Office de la qualité et de la responsabilité en éducation

2, rue Carlton, bureau 1200

Toronto (Ontario) M5B 2M9

Dernière mise à jour : mars 2005

ISBN : 0-7794-7842-8

Table des matières

1 **INTRODUCTION**

But du guide

À qui s'adresse le guide

Utiliser au mieux le guide

Aidez-nous à parfaire le guide

2 **PLANIFICATION DE L'AMÉLIORATION : SURVOL**

Rôles et responsabilités

4 **UNE PLANIFICATION DE L'AMÉLIORATION EFFICACE EN CINQ ÉTAPES**

5 *Étape 1 : Engagement*

6 *Étape 2 : Compréhension et focalisation*

13 *Étape 3 : Responsabilité*

15 *Étape 4 : Planification de l'amélioration*

21 *Étape 5 : Suivi*

23 **TROUSSE DE RESSOURCES POUR LA PLANIFICATION DE L'AMÉLIORATION**

24 *Références et ressources*

25 *Analyse des données : modèle d'analyse*

28 *L'équipe-école : comprendre les données*

30 *Autoévaluation : liste de contrôle des pratiques exemplaires*

33 *Gabarit de planification de l'amélioration*

34 **FORMULAIRE DE COMMENTAIRES À L'INTENTION DES LECTRICES ET LECTEURS**

Introduction

Bienvenue au Guide de l'OQRE pour la planification de l'amélioration au sein des écoles et des conseils scolaires. *Ce guide contient des directives détaillées, des conseils et des techniques qui vous permettront d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'amélioration pour les écoles et les conseils scolaires d'une manière efficace et compétente.*

But du guide

Ce guide propose un cadre pour la planification de l'amélioration. Il :

- expose les caractéristiques d'une planification de l'amélioration réussie;
- décrit en détail un processus de planification en cinq étapes;
- présente des suggestions et des ressources pour gérer et analyser les données, ainsi que planifier et communiquer efficacement;
- contient une « Trousse de ressources pour la planification de l'amélioration » qui contient des outils et des gabarits pratiques que vous pourrez utiliser pendant la planification et la mise en œuvre.

À qui s'adresse le guide

Le présent guide s'adresse aux spécialistes de l'éducation, en particulier aux personnes responsables de ou impliquées dans l'élaboration des plans d'amélioration des écoles et des conseils scolaires.

Bien que ce guide puisse intéresser certaines personnes ne travaillant pas dans le domaine de l'éducation, il exige certaines connaissances du système éducatif de l'Ontario, des indicateurs de rendement des élèves, des pratiques administratives des écoles et des conseils scolaires ainsi que des principes efficaces d'enseignement et d'évaluation.

Utiliser au mieux le guide

Nous avons inclus des outils d'information qui vous serviront tout au long du document.

CONSEILS : à utiliser lors du processus de planification.

PRATIQUES EXEMPLAIRES : mises au point par les écoles et les conseils scolaires de l'Ontario.

viennent compléter l'information présentée dans ce guide.

Nous recommandons que tout le personnel des écoles et des conseils scolaires impliqué dans le processus de planification reçoive un exemplaire de ce guide ou puisse le consulter dans le site Web, et soit encouragé à s'en servir.

Aidez-nous à parfaire le guide

Faites-nous part de vos commentaires à l'aide du « Formulaire de commentaires à l'intention des lectrices et lecteurs » qui se trouve à la page 34.

Planification de l'amélioration : survol

Les recherches révèlent que même si des facteurs comme la situation socioéconomique et la préparation à l'apprentissage ont un effet sur le rendement des élèves, les écoles ont une influence importante sur le développement de ces derniers.

La planification de l'amélioration est un processus méthodique qui permet aux collectivités scolaires et aux conseils scolaires de réfléchir aux données pertinentes qui se rapportent au contexte et au rendement, et de définir des stratégies pour améliorer les domaines sur lesquels ils peuvent exercer une influence positive.

La planification de l'amélioration est réussie quand la planification, la mise en œuvre et le suivi de l'amélioration entraînent un changement positif dans le rendement et le développement des élèves au fil du temps.

Rôles et responsabilités

Le processus de planification de l'amélioration est une initiative locale et provinciale qui implique des partenaires en éducation à tous les niveaux du système éducatif :

- les équipes des écoles qui élaborent les plans d'amélioration de l'école en collaboration avec les comités de parents;
- les conseils scolaires qui élaborent des plans à l'échelle des conseils scolaires;
- l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) qui fournit aux écoles et aux conseils scolaires des renseignements sur le rendement des élèves et qui fait des recommandations aux membres de la collectivité scolaire, en vue d'améliorer l'apprentissage et l'enseignement;
- le ministère de l'Éducation qui établit la politique provinciale et fournit une variété d'outils visant à améliorer l'enseignement et l'apprentissage.

CONSEIL

Les écoles et les conseils scolaires ne travaillent pas seuls. La planification de l'amélioration réussit mieux quand :

- les plans et les initiatives élaborés pour les écoles et les salles de classe s'apparentent étroitement à ceux des conseils scolaires;
- les plans des écoles et des conseils scolaires s'apparentent aux politiques, aux initiatives et aux objectifs de rendement de la province.

Le rôle de l'OQRE

L'OQRE est un organisme indépendant qui a été créé en 1996 par le gouvernement provincial afin d'aider à améliorer la responsabilité et la qualité du système d'éducation financé par les deniers publics de l'Ontario. Pour remplir ce mandat, l'OQRE :

- élabore et met en œuvre un programme exhaustif d'évaluations du rendement des élèves, en fonction des attentes du curriculum établies par le gouvernement;
- utilise les résultats des évaluations provinciales pour mesurer la qualité de l'éducation en Ontario;
- rend compte au ministre de l'Éducation, à la collectivité scolaire et au public;
- conseille le ministre de l'Éducation sur la politique d'évaluation;
- guide la participation de l'Ontario à des évaluations nationales et internationales;
- favorise la recherche sur les pratiques exemplaires en matière d'évaluation et de responsabilité;
- mène des enquêtes sur la qualité en collaboration avec les conseils scolaires.

Programme d'évaluations

Le programme d'évaluations actuel élaboré et administré par l'OQRE est le suivant :

- les Tests en lecture, écriture et mathématiques, 3e année et 6e année;
- le Test de mathématiques, 9e année;
- le Test provincial de compétences linguistiques (TPCL) administré aux élèves admissibles à partir de la 10e année.

L'OQRE guide aussi la participation de l'Ontario à des évaluations nationales et internationales.

Document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation

En plus de recueillir des données à l'aide des évaluations qu'il administre, l'OQRE collecte des données sur les facteurs contextuels qui, d'après les recherches, influent sur le rendement des élèves. L'OQRE collecte régulièrement des données et produit des rapports sur les indicateurs au palier élémentaire et au palier secondaire. Pour plus de renseignements sur le « Document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation », consultez le site Web de l'OQRE (www.oqre.on.ca).

Une planification de l'amélioration efficace en cinq étapes

La planification de l'amélioration est un processus d'analyse, de planification et de mise en œuvre continu et cyclique, élaboré dans le but d'améliorer le rendement des élèves au fil des ans. Le processus de planification présenté dans ce document offre aux écoles et aux conseils scolaires un modèle clair, simple et cohérent qui les aidera à avoir une approche efficace et compétente de ce processus. Vous êtes bien sûr libres de modifier ce modèle en fonction de vos propres besoins.

CONSEIL Alors que l'OQRE vous fournit des données sur le rendement des élèves aux évaluations à grande échelle, nous vous recommandons de les analyser à la lumière d'autres données qui sont disponibles, telles que les renseignements démographiques, les évaluations du travail fait en salle de classe, les bulletins scolaires et les sondages portant sur l'attitude des élèves, afin d'identifier les domaines à améliorer.

Les recommandations proposées dans les rapports sur les résultats provinciaux de l'OQRE peuvent aussi vous servir de références très utiles.

Étape 1 : Engagement

Encourager l'engagement des partenaires en éducation

Faire participer les personnes de tous les secteurs du système et de la collectivité, y compris :

- les membres du conseil d'école;
- les directrices et directeurs, directrices adjointes et directeurs adjoints;
- les enseignantes et enseignants;
- les parents;
- les élèves;
- les agentes et agents de supervision;
- le personnel-ressource affecté au bureau central;
- les membres de la collectivité.

La responsabilité et les prises de décision partagées sont les pierres angulaires d'une planification réussie.

Lorsque les membres du personnel des conseils scolaires et des écoles élaborent leurs plans d'amélioration en collaboration avec les porte-parole de leurs collectivités scolaires et de leurs conseils d'école, ils ont plus de chance de susciter chez ces derniers un sentiment de responsabilité partagée et une volonté commune d'apporter les changements qui s'imposent.

RESSOURCES

Le document *Planification de l'amélioration des écoles : Manuel à l'intention des directeurs d'école, des enseignants et des conseils d'école,* publié par la Commission d'amélioration de l'éducation (CAE), contient des renseignements qui peuvent aider à identifier les processus qui assureront une participation et un apport équitables de tous les membres du comité de planification de l'amélioration.

L'ouvrage *Leadership Capacity for Lasting School Improvement* de Linda Lambert (Association for Supervision and Curriculum Development, 2003) décrit aussi en détail le rôle primordial que joue la directrice ou le directeur d'école dans la promotion de la culture d'amélioration constante.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

L'élaboration d'un plan exemplaire nécessite la participation de tous les partenaires en éducation en :

- s'assurant que la participation de divers partenaires est une priorité;
- incluant les écoles élémentaires et secondaires;
- précisant quelle est l'implication des participantes et participants (intervenantes, intervenants, éducatrices, éducateurs et parents) et quel rôle ils doivent jouer dans les cinq étapes du plan.

Une culture d'amélioration continue

Il est primordial d'établir une culture d'amélioration continue au niveau des écoles et des conseils scolaires. Cependant, promouvoir cette culture dans un groupe diversifié de porte-parole (provenant de la collectivité scolaire et du conseil scolaire) exige un leadership compétent.

Encourager la participation

Tous les parents et tous les membres de la collectivité scolaire contribuent de manière importante à l'apprentissage des élèves. Leur participation est de fait essentielle au processus de planification.

En encourageant leur participation, les conseils scolaires et les écoles devraient s'efforcer d'obtenir une large représentation et un soutien volontaire.

Gestion du temps

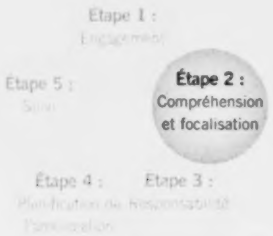
Il peut s'avérer difficile de trouver le temps de s'engager sérieusement dans le processus de planification de l'amélioration du rendement, surtout au niveau des écoles.

Les directrices et directeurs d'école devraient discuter avec l'équipe d'amélioration de leur école des diverses options, y compris :

- faire appel aux services de suppléance;
- former des groupes flexibles d'élèves ou comprenant différentes années d'études;
- maximiser le temps de réunion de personnel, de section ou de cycle;
- former des groupes de travail ad hoc;
- prévoir des déjeuners-causeries et des réunions après les heures de classe.

De même, les conseils scolaires devraient allouer le temps nécessaire aux équipes des écoles pour qu'elles puissent entamer le processus d'amélioration dans le cadre de séances centralisées, durant lesquelles elles peuvent profiter d'une formation et d'un soutien provenant d'une équipe centrale de spécialistes.

Étape 2 : Compréhension et focalisation



Collecter, évaluer et interpréter les données

- examiner les résultats des tests de l'OQRE de la province, du conseil scolaire et de l'école;
- examiner les données recueillies à l'école telles que les résultats des évaluations du conseil scolaire et les bulletins scolaires;
- examiner l'information contextuelle telle que celle décrite dans le Document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation;
- élaborer les profils de l'école et du conseil scolaire;
- associer les résultats des évaluations de l'OQRE aux données provenant des questionnaires et des sondages de l'OQRE, des initiatives de recherche locales et des commentaires des membres du personnel des conseils scolaires, des directrices et directeurs d'école, des enseignantes et enseignants, des conseils d'école, des parents et des élèves.

Phase I : collecte de données

Les écoles et les conseils scolaires disposent – et devraient utiliser – une variété de données pour appuyer le processus de planification de l'amélioration.

Données des écoles et des conseils scolaires : elles peuvent comprendre les données relatives au bulletin scolaire, à l'assiduité, aux suspensions, aux incidents de comportement ainsi que d'autres données pertinentes. Des données collectées au niveau de l'école, telles que les données sur les devoirs complétés ou sur le nombre de livres lus, peuvent également être utiles au personnel de l'école dans le cadre du processus de planification.

Données sur le rendement : en plus des données collectées au niveau de l'école, les conseils scolaires et les écoles ont accès à des données sur le rendement par l'entremise des évaluations de l'OQRE. Le rendement dans les programmes-cadres de français et de mathématiques est évalué dans le cadre des évaluations de l'OQRE.

RESSOURCES

De nombreuses sources de données sont indiquées dans les publications de la CAE intitulées *Planification de l'amélioration des écoles : Manuel à l'intention des directeurs d'école, des enseignants et des conseils d'école* et *La voie de l'avenir – IV, Rapport sur l'amélioration des écoles grâce à une plus grande responsabilité.*

Données contextuelles : la collecte de données contextuelles est importante pour comprendre et interpréter les résultats des évaluations. Par cadre contextuel, on entend le « profil » des écoles et des conseils scolaires. La publication de la CAE intitulée *La voie de l'avenir – IV,* décrit un processus d'établissement de profils d'écoles et de conseils scolaires.

De nombreux facteurs influencent l'apprentissage des élèves et certains d'entre eux échappent au contrôle de l'école. Le rendement des élèves dépend entre autres des antécédents linguistiques des élèves et des facteurs socioéconomiques de la collectivité. Des facteurs influents tels que ceux-ci doivent non seulement être identifiés et mesurés, mais doivent aussi être présentés dans le cadre de programmes éducatifs, conçus pour maximiser ou atténuer leur influence.

Pour comprendre les particularités d'une école ou d'un conseil scolaire, il est nécessaire de saisir les caractéristiques qui lui sont propres ainsi que celles de sa collectivité. L'analyse des nombreuses composantes est nécessaire pour évaluer le système éducatif en contexte et pour déterminer quelles politiques et quels programmes doivent être élaborés pour améliorer l'apprentissage des élèves.

Les profils d'écoles et de conseils scolaires créés à l'aide d'un modèle approprié (tel que le Document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation de l'OQRE), sont des moyens efficaces pour organiser ces composantes.

Le Document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation

On peut faire appel au Document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation de l'OQRE pour explorer les facteurs liés à une école ou à un conseil scolaire qui reflètent et influencent l'apprentissage des élèves, y compris :

- **le contexte** : éléments externes tels que les tendances démographiques, sociales et économiques;
- **les intrants** : ressources dont dispose le système éducatif telles que le financement, la participation des familles et de la collectivité, les caractéristiques de l'école (installations, matériel et personnel) et le milieu scolaire;
- **le processus** : comment se font les choses dans le système éducatif, par exemple, les méthodes d'enseignement et d'évaluation;
- **les résultats** : effets du système éducatif tels que les résultats de rendement des élèves, l'attitude des élèves et le taux d'obtention de diplôme.

CONSEIL

Sources des données en un coup d'œil

Les recherches ont montré qu'il existe une relation entre les facteurs présentés dans le Document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation et le rendement des élèves. Il est important d'examiner tous les facteurs (contexte, intrants, processus et résultats) au lieu de se concentrer sur un seul facteur, lors de l'établissement du profil d'une école ou d'un conseil scolaire. Le tableau ci-dessous dresse une liste d'indicateurs en éducation et des sources de renseignements possibles.

Contexte

Type de donnée	*Source possible*
Inscriptions	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire Système de gestion de l'information des élèves
Contexte socioéconomique	Statistique Canada OQRE (présentement en collaboration avec le ministère de l'Éducation)
Pays d'origine et antécédents linguistiques	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire Système de gestion de l'information des élèves
Catégories des besoins particuliers	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire Système de gestion de l'information des élèves
Mobilité des élèves	Base de données du conseil scolaire Système de gestion de l'information des élèves
Expérience préscolaire	Base de données du conseil scolaire
Préparation à l'apprentissage	Base de données du conseil scolaire

Intrants

Type de donnée	*Source possible*
Assiduité des élèves	Base de données du conseil scolaire Système de gestion de l'information des élèves
Personnel de soutien	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire Questionnaire à l'intention de la direction de l'école
Types de programmes à l'intention de l'enfance en difficulté	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire
Organisation et taille des classes	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire
Qualifications et expérience du personnel enseignant	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire Questionnaire à l'intention du personnel enseignant, OQRE
Disponibilité et utilisation du matériel pédagogique	Sondages auprès du conseil scolaire Questionnaire à l'intention du personnel enseignant, OQRE
Disponibilité et utilisation du matériel d'évaluation	Sondages auprès du conseil scolaire Questionnaire à l'intention du personnel enseignant, OQRE
Utilisation des ordinateurs	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire Questionnaire à l'intention de l'élève, OQRE Questionnaire à l'intention du personnel enseignant, OQRE
Rapports entre la collectivité et l'école	Sondages auprès du conseil scolaire
Financement de l'éducation	Ministère de l'Éducation
Installations physiques	Ministère de l'Éducation
	Base de données du conseil scolaire

Processus

Type de donnée	*Source possible*
Perfectionnement professionnel, planification et collaboration du personnel enseignant	Sondages auprès du conseil scolaire Questionnaire à l'intention du personnel enseignant, OQRE
Stratégies d'enseignement et d'évaluation	Observations faites en salle de classe
Climat concernant le leadership, la planification et la prise de décisions dans les écoles	Sondages auprès du conseil scolaire
Climat et sécurité à l'école	Sondages auprès du conseil scolaire
Participation des parents	Sondages auprès du conseil scolaire

Résultats

Type de donnée	*Source possible*
Tests standardisés disponibles dans le commerce	Rapports sur les résultats de l'école et du conseil scolaire
Évaluations effectuées en salle de classe	Rapports de l'école et de la salle de classe, données qualitatives et quantitatives
Distribution des résultats des bulletins scolaires	Base de données de l'école ou du conseil scolaire, outils de gestion de données (p. ex., Fathom)
Résultats provinciaux sur le rendement	Tests en lecture, écriture et mathématiques, 3e année et 6e année, OQRE Test de mathématiques, 9e année, OQRE Test provincial de compétences linguistiques (TPCL), OQRE
Résultats nationaux et internationaux sur le rendement – Programme d'indicateurs du rendement scolaire, Tendances de l'enquête internationale sur les mathématiques et les sciences, Programme international pour le suivi des acquis des élèves	OQRE Conseil des ministres de l'Éducation du Canada
Suspensions	Base de données de l'école ou du conseil scolaire
Perception de l'éducation et le niveau de satisfaction du grand public, des parents, des élèves et du personnel enseignant	Sondage bisannuel de l'IEPO Ministère de l'Éducation Sondages auprès du conseil scolaire
Attitudes des élèves	Questionnaire à l'intention de l'élève, OQRE Autres questionnaires à l'intention de l'élève
Orientation des décrocheurs	Base de données du conseil scolaire Ministère de l'Éducation
Pourcentage des élèves qui terminent leurs études	Ministère de l'Éducation Statistique Canada Base de données du conseil scolaire
Pourcentage de crédits accumulés	Ministère de l'Éducation Base de données du conseil scolaire

Phase II : examen des données

Une fois que les données sont collectées, elles doivent être évaluées et examinées dans le but d'identifier des schémas, des tendances et des domaines pertinents à améliorer.

Pour analyser les **données contextuelles** de manière approfondie, il faut répondre aux questions suivantes :

- Y a-t-il quelque chose que vous ne comprenez pas dans les données contextuelles? Le cas échéant, qu'est-ce que vous aimeriez clarifier?
- Quelles tendances ressortent des données de l'école ou du conseil scolaire? Par exemple, les données du conseil pour certains indicateurs ou facteurs sont-elles particulièrement élevées ou basses par rapport à celles de la province?
- Les données de cette année sont-elles comparables à celles des années précédentes (p. ex., effectif des élèves ou information sur les élèves ayant des besoins particuliers)? Semble-t-il y avoir des tendances dans les données?
- Y a-t-il un rapport entre les données actuelles et les données contextuelles antérieures pour la même cohorte d'élèves?
- Êtes-vous étonné de certains éléments de l'information? S'il existe des contradictions dans les données, comment peut-on les expliquer?
- Compte tenu du lien qui existe entre chacun des indicateurs ou facteurs et le rendement des élèves, avez-vous certaines inquiétudes? Que dit-on dans la documentation sur le rapport entre cet indicateur et le rendement des élèves?
- Dans quelle mesure les données contextuelles correspondent-elles aux autres données que vous avez recueillies sur le profil de l'école ou du conseil scolaire?
- Certaines données font-elles ressortir le besoin d'examiner ou de réévaluer les décisions, les politiques ou les procédures?
- En se basant sur les données contextuelles, quels sont les deux ou trois éléments du profil de l'école ou du conseil scolaire que l'on devrait examiner avec une attention particulière au moment de l'élaboration du plan d'amélioration?

Les **données sur le rendement** doivent être examinées au niveau de la salle de classe, de l'école, du conseil scolaire et de la province (OQRE).

Analyse des données

PRATIQUES EXEMPLAIRES

La « Trousse de ressources pour la planification de l'amélioration » (à partir de la page 23) contient des exemples de données qui permettent de clarifier le processus d'analyse des données.

L'équipe de planification peut utiliser une série de questions pour orienter son analyse des données :

- Y a-t-il quelque chose que vous ne comprenez pas dans les données? Le cas échéant, qu'est-ce que vous aimeriez clarifier?
- Quel est le rapport qui existe entre le bulletin scolaire préparé en fonction des évaluations effectuées en classe et les données de l'OQRE? Les résultats sont-ils semblables ou différents? Comment expliquez-vous les différences notées?
- Certains éléments de l'information vous ont-ils étonné? Avez-vous certaines préoccupations?
- Dans quelle mesure les données correspondent-elles à l'impression que vous aviez du rendement des élèves de cette école ou de ce conseil scolaire?
- Les élèves réussissent-ils aussi bien que vous vous y attendiez?

CONSEIL ▷ **Examiner les tendances des données**

Pour bien comprendre les données, il est souvent recommandé d'en examiner les tendances. Voici une série de questions qui vous permettront d'identifier les tendances importantes :

- Dans quels domaines les résultats sont-ils les mêmes et dans quels domaines y a-t-il eu des changements?
- Dans quels domaines notez-vous une amélioration?
- Dans quels domaines les résultats ont-ils enregistré une baisse?
- Êtes-vous étonné(e) de certains résultats?
- Quelles sont les causes possibles de ces changements?

Phase III : rapports qui existent entre les données contextuelles et les données sur le rendement

Maintenant que l'équipe de planification a examiné les données isolément, elle est prête à explorer les rapports qui existent entre le profil contextuel et les données sur le rendement et à cerner les forces et les faiblesses des élèves afin de commencer à établir des priorités.

Les résultats sur le rendement peuvent être liés à des données contextuelles provenant des sources suivantes :

- le Document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation de l'OQRE;
- les évaluations nationales et internationales;
- les évaluations du conseil scolaire;
- les initiatives de recherche locales;
- la documentation en matière de recherche en éducation;
- les données provenant de Statistique Canada;
- les commentaires fournis par le personnel du conseil scolaire et de l'école : les directrices et directeurs d'école, le personnel enseignant, les conseils d'école, les parents et les élèves.

Les résultats de l'école et du conseil scolaire peuvent aussi être comparés à ceux d'autres écoles et d'autres conseils scolaires qui présentent des données démographiques et d'autres facteurs semblables.

Les questions ci-dessous vous aideront à explorer le rapport qui existe entre les données contextuelles et les données sur le rendement :

- Dans quelle mesure les données du profil du conseil scolaire ou de l'école et d'autres renseignements contextuels correspondent-ils aux résultats obtenus aux tests de l'OQRE?
- De quelle façon les résultats du conseil scolaire ou de l'école aux tests peuvent-ils avoir été influencés par :
  - les politiques du conseil scolaire;
  - les plans d'amélioration;
  - l'importance accordé aux différents éléments du programme;
  - les programmes de perfectionnement professionnel du personnel;
  - les ressources;
  - l'affectation du personnel?
- Quels rapports existe-t-il entre les forces et les faiblesses constatées dans les résultats obtenus aux tests et les divers facteurs contextuels précités?
- Compte tenu des rapports qui existent entre chacun des indicateurs ou des facteurs et le rendement des élèves, éprouvez-vous certaines inquiétudes? Que dit-on dans la documentation sur le rapport entre cet indicateur et le rendement des élèves?
- Quelles seront les conséquences des plans du conseil scolaire et de l'école pour le personnel enseignant et les parents?

L'accumulation de données pertinentes constitue la première étape d'un processus de planification efficace. On peut se servir des données pour brosser un tableau du conseil scolaire, de l'école et des élèves.

Réussir à comprendre ces données de façon approfondie est la prochaine étape critique.

La publication de la CAE intitulée *Planification de l'amélioration des écoles : Manuel à l'intention des directeurs d'école, des enseignants et des conseils d'école* décrit un processus que les équipes de planification peuvent suivre pour faciliter leur compréhension de tous les types de données susceptibles d'être utilisés. En outre, des outils de gestion de données comme Fathom ou Excel peuvent aider à organiser ces données de manière à en faciliter l'analyse et l'interprétation.

CONSEIL — Formation et ressources

Il est recommandé d'offrir une formation en interprétation des données et en planification stratégique aux personnes suivantes :

- le personnel du conseil scolaire
- les directrices et directeurs d'école
- les équipes des écoles/le personnel enseignant
- les parents

Ces personnes devraient acquérir les compétences suivantes :

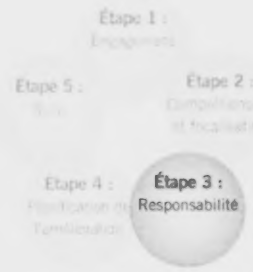
- interprétation des données
- communication des résultats obtenus aux tests
- élaboration du plan de l'école
- communication du plan aux parents et au public

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Un plan exemplaire permet d'analyser et d'interpréter les résultats des tests de la province, des écoles et des conseils scolaires qui ont été administrés aux niveaux élémentaire et secondaire. Le plan exemplaire :

- tient compte du contexte local (basé sur des données démographiques telles que ALF/PDF et la situation socioéconomique);
- met l'accent sur la corrélation qui existe entre l'objectif fixé et les résultats;
- considère les tendances d'une année à l'autre.

Étape 3 : Responsabilité



Communication des résultats à la collectivité

- Réviser les résultats en fonction des plans d'amélioration antérieurs de l'école ou du conseil scolaire;
- Communiquer l'information et les résultats à la collectivité et à l'ensemble du système;
- Établir un contexte et initier une discussion sur l'analyse et l'interprétation des données et sur les prochaines mesures à prendre.

Communiquer efficacement avec les parents et les autres membres de la collectivité est un élément essentiel de la planification de l'amélioration des écoles et des conseils scolaires et un indicateur de la responsabilité des écoles et des conseils scolaires. De même, une communication efficace au sein du conseil scolaire permettra aux membres de son personnel d'être au courant du processus de planification et de bien le comprendre.

Les communications externes ont pour but de rendre compte à la collectivité, de façon claire et appropriée, du rendement des élèves et de la relation qui existe entre ce dernier et la planification de l'amélioration des écoles et des conseils scolaires.

Le but des communications internes est de fournir des directives et de fixer des attentes au personnel enseignant et aux administratrices et administrateurs afin d'orienter la mise en œuvre des plans des écoles.

Communication des résultats de l'OQRE

Les résultats de l'OQRE sont publiés chaque année sous forme de rapports individuels de l'élève, de l'école et du conseil scolaire ainsi que de rapports provinciaux.

Il importe d'aider les parents à comprendre ces résultats et leurs conséquences afin d'établir un partenariat efficace entre la collectivité, son conseil scolaire et ses écoles.

Les **conseils scolaires** devraient inclure les renseignements suivants dans leurs communications :

- renseignements de base concernant le rôle de l'OQRE et de ses évaluations;
- la raison d'être des évaluations de l'OQRE en Ontario;
- l'importance d'utiliser plus d'une source de données sur le rendement;
- l'engagement du conseil scolaire envers l'amélioration du rendement des élèves.

En communiquant à la collectivité ses idées sur sa mission et sa vision, le conseil scolaire établit un contexte pour la publication des résultats d'évaluation. La communication de renseignements sur les évaluations de l'OQRE et d'autres types d'évaluations permet ensuite au conseil scolaire de faire son propre compte rendu du rendement de ses élèves et de fournir des preuves à l'appui. Elle lui permet également de faire ressortir les problèmes auxquels il a pu faire face pendant l'année (p. ex., une croissance extrême de la population) ainsi que les possibilités de réalisations futures.

Les **écoles** doivent également publier leurs résultats de l'OQRE en tenant compte des lectrices et lecteurs distincts suivants :

- les élèves;
- les parents;
- le personnel des écoles;
- les conseillères et conseillers scolaires;
- les membres du conseil d'école;
- les membres de la collectivité;
- les leaders responsables de l'initiative à l'échelle du conseil scolaire.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Un plan exemplaire présente une stratégie de communication et fait appel aux divers outils de communication suivants :

- bulletins d'information;
- appels téléphoniques aux parents;
- sites Web;
- procès-verbaux du conseil d'école;
- présentations à l'intention des membres du personnel et du conseil d'école;
- médias;
- dépliants ou prospectus insérés dans les bulletins scolaires;
- ateliers ou soirées pédagogiques à l'intention des parents.

Participation de la collectivité

Une fois que le conseil scolaire et l'école ont informé les partenaires de la collectivité des résultats de l'OQRE et d'autres renseignements contenus dans le profil, ils devraient inviter les parents à participer à l'élaboration des plans d'amélioration.

Le fait d'inclure les parents dans l'analyse critique des données leur donne les outils dont ils ont besoin pour faire des suggestions valables au moment de l'élaboration du plan.

De même, il est crucial de mettre toute la collectivité scolaire au courant une fois que le plan d'amélioration est achevé et de lui communiquer le contenu et les initiatives du plan tout au long de l'année scolaire.

Établir une communication efficace

CONSEIL

- Présenter l'information d'une manière simple et facile à comprendre.
- Éviter les sigles et le langage technique.
- Utiliser différentes méthodes de présentation, incluant des tableaux, des graphiques et des diagrammes.
- Présenter les données de plusieurs années pour démontrer les tendances qui se dessinent au fil des ans.
- Énumérer certains points à surveiller au moment de l'analyse des données.
- Lier les données obtenues à vos objectifs et stratégies d'amélioration.

Étape 4 : Planification de l'amélioration

Élaborer et mettre à jour le plan d'amélioration

- Élaborer ou mettre à jour le plan d'amélioration en fonction de l'analyse et de l'interprétation des données.
- Faire connaître les plans d'amélioration à la collectivité.

Une fois que le profil de l'école et du conseil scolaire ainsi que toutes les données pertinentes de l'OQRE ont été analysées, l'école et le conseil scolaire doivent déterminer les priorités sur lesquelles porteront leurs efforts lors de la planification de l'amélioration. Dans la publication de la CAE intitulée *Planification de l'amélioration des écoles : Manuel à l'intention des directeurs d'école, des enseignants et des conseils d'école*, on propose de faire porter la planification sur les trois domaines suivants :

- prestation du curriculum;
- environnement scolaire;
- participation des parents et de la collectivité.

Un grand nombre de conseils scolaires ont aussi mis au point leurs propres processus pour établir des buts et des objectifs et élaborer des plans d'amélioration. Des plans d'amélioration efficaces devraient :

- exposer clairement les buts à atteindre en fonction des niveaux de rendement actuels des élèves et des niveaux de rendement visés;
- préciser les changements mesurables qui s'imposent dans le milieu actuel d'enseignement et d'apprentissage afin d'accroître l'apprentissage des élèves.

Les résultats d'une école aux tests de l'OQRE peuvent indiquer, par exemple, que le nombre d'élèves ayant atteint les niveaux 3 et 4 pour la composante mathématiques des tests de 3e année et de 6e année est bas, comparativement aux résultats du conseil scolaire et de la province. Dans ce cas, il serait nécessaire d'inclure des plans d'amélioration qui garantissent une bonne formation du personnel enseignant, les ressources adéquates pour la salle de classe, un temps d'enseignement adéquat et du soutien aux parents ou à domicile adéquat.

Planification en vue de la réussite

Intégrer le plan d'amélioration aux initiatives actuelles

CONSEIL

Il faut tenir compte des initiatives et des plans actuels de la province, du conseil scolaire et de l'école au moment de l'élaboration du plan d'amélioration. Par exemple, les conseils scolaires et les écoles élémentaires participent tous aux initiatives du Ministère en matière de littératie et de numératie. Par conséquent, les écoles élémentaires ou les conseils scolaires devront intégrer et utiliser ces initiatives dans leur plan.

Tout plan d'amélioration efficace devrait comporter les composantes clés suivantes :

- la révision des plans d'amélioration antérieurs;
- les stratégies;
- les indicateurs de réussite;
- les échéances et étapes importantes des progrès accomplis;
- les ressources nécessaires;
- les rôles et responsabilités;
- les objectifs de rendement.

La prochaine section décrit ces composantes plus en détail.

1re composante : réviser les plans d'amélioration antérieurs

Avant d'élaborer un nouveau plan d'amélioration, les membres du personnel, les conseils d'école et les parents devraient avoir la possibilité de réexaminer les données qui ont été recueillies au cours de l'année et de discuter de l'efficacité du plan d'amélioration antérieur.

Pour ce faire, ils doivent répondre aux questions suivantes :

- Les stratégies définies dans le plan d'amélioration ont-elles modifié le rendement des élèves?
- Si oui, quels éléments ont contribué au succès de ces stratégies?
- Si non, pourquoi les stratégies n'ont-elles pas réussi?
- Que devrions-nous continuer ou commencer à faire pour atteindre nos objectifs?

L'évaluation des progrès et de la modification des stratégies devrait être considérée comme une mise au point. Il est essentiel que les changements apportés au plan consistent à réviser les stratégies du plan et non à modifier les objectifs. Le plan d'une école ou d'un conseil scolaire est un document de travail qui devrait être modifié en cours de route jusqu'à ce que les résultats voulus aient été atteints.

2e composante : identifier des stratégies

Le choix des stratégies qui auront un effet positif sur le rendement des élèves est une étape critique du plan d'amélioration.

Voici certaines questions qu'une équipe de planification de l'amélioration pourrait se poser pour élaborer des stratégies appropriées :

- Que disent les recherches récentes à propos de l'enseignement qui pourrait nous être utile?
- Sur quelles stratégies d'enseignement devons-nous mettre l'accent pour améliorer le rendement des élèves?
- Quelles mesures précises devons-nous prendre pour atteindre nos objectifs?
- Quel genre de perfectionnement professionnel faut-il offrir au personnel enseignant pour l'aider dans le secteur du curriculum?
- Quelles stratégies d'enseignement ont donné de bons résultats?

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Un plan exemplaire fournit de l'information sur les progrès réalisés en matière de rendement et sur la mise en œuvre des plans d'amélioration antérieurs. Le plan :

- présente les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés;
- révise le dernier plan pour en identifier les forces et les faiblesses;
- met en valeur les programmes et les stratégies qui ont contribué à améliorer le rendement des élèves;
- fixe des objectifs de réussite pour tous les élèves et se réfère à des données comparatives;
- implique les partenaires des écoles élémentaires et secondaires;
- reconnaît la mise en œuvre continue des premiers plans et se sert de révisions détaillées pour élaborer des stratégies;
- présente les recherches entreprises dans le but d'identifier les programmes et les stratégies qui connaissent du succès.

Un plan exemplaire identifie les domaines qui doivent être améliorés et les priorités. Le plan :

- tient compte des priorités des écoles élémentaires et secondaires et des domaines à améliorer;
- examine les résultats, les tendances, les données contextuelles et les résultats tirés des questionnaires pour déterminer quels sont les domaines d'intérêt et les priorités à établir;
- identifie quelles sont les priorités à court et à long terme;
- présente les priorités précises centrées sur les résultats du système;
- identifie les résultats voulus et les échéances fixées.

- Quels changements devons-nous apporter à ce que nous faisons actuellement en salle de classe ou dans l'ensemble du système?
- Quelles stratégies nous permettront d'aider les élèves qui se situent actuellement au niveau 2 à atteindre le niveau 3, qui constitue la norme provinciale? Comment pouvons-nous aider les élèves qui se situent actuellement au niveau 1 à atteindre le niveau 2 ou ceux qui bénéficient d'une exemption à atteindre le niveau 1?
- Quelles stratégies ont donné de particulièrement bons résultats auprès de différents groupes d'élèves?

Les stratégies visant l'amélioration doivent être précises et ciblées; elles devraient se présenter sous la forme de mesures qui seront prises au niveau de l'école ou du conseil scolaire et qui influeront considérablement sur le rendement des élèves.

Les stratégies efficaces doivent répondre aux besoins des élèves qui atteignent déjà des niveaux acceptables et élevés, ainsi que des élèves qui se situent dans la moitié inférieure. De plus, l'équipe de planification devrait déterminer si une stratégie doit être appliquée à l'échelle de l'école ou du conseil scolaire pour faciliter le soutien de façon constante.

Participation des parents : il est essentiel d'élaborer des stratégies qui impliquent les parents à titre de partenaires dans la mise en œuvre du plan d'amélioration. Le site Web *Data-Based Decision Making*, réalisé par le *U.S. educational organization AEL* (www.ael.org/dbdm), propose ce qui suit :

- partager les objectifs d'amélioration de l'école avec les parents;
- partager les plans de l'école pour atteindre les objectifs fixés;
- suggérer aux parents des façons simples d'aider les élèves à atteindre les objectifs;
- prévoir régulièrement des soirées de démonstration à l'intention des élèves;
- offrir une formation aux parents pour les aider à enseigner des notions à leurs enfants.

Participation du personnel enseignant : les stratégies ou les plans de perfectionnement professionnel et le personnel de soutien doivent faire partie du plan d'amélioration. Il est important de bien préparer les membres du personnel à utiliser les nouvelles méthodes d'enseignement et d'évaluation et à intégrer des ressources existantes ou nouvelles dans leur répertoire d'enseignement. La mise en œuvre des stratégies se définit d'abord par une prise de conscience pour mener ensuite à l'acquisition et à la réalisation des compétences, selon le personnel et son niveau de préparation. Rick Stiggins, directeur du Assessment Training Institute, (Portland, Oregon) suggère de combiner les méthodes de perfectionnement :

- 10 % – ateliers qui servent à transmettre de l'information et à inciter une prise de conscience et de l'enthousiasme;
- 65 % – études individuelles, recherches-action et réflexion;
- 25 % – équipes d'apprentissage, partage des connaissances acquises.

CONSEIL

La recherche-action encourage la participation du personnel enseignant

La recherche-action est très efficace pour inciter les enseignantes et enseignants à participer au changement. Le personnel enseignant ou les équipes de planification mettent à l'essai des techniques novatrices et déterminent leur utilité pratique, devenant ainsi des chercheurs et des innovateurs dans leurs propres écoles et avec leurs propres élèves. Si l'innovation réussit à favoriser l'amélioration du rendement des élèves, les enseignantes et enseignants pourront devenir des promoteurs de changement et encourager les autres membres du personnel enseignant à adopter cette pratique. L'expérience des collègues est souvent plus persuasive que la théorie des spécialistes.

PRATIQUES EXEMPLAIRES Un plan exemplaire identifie et communique les processus et les stratégies qui s'avèrent efficaces.

- Le leader de la planification permet d'accéder à la documentation en matière de pratiques exemplaires et fournit la direction et l'appui requis pour mener et documenter des recherches locales en matière de pratiques exemplaires, telles que la recherche-action, et en communiquer les résultats. Voici certains exemples de ressources de langue anglaise à consulter :
  - Education Resources Information Center (ERIC), www.searcheric.org;
  - Action Research à la Queen's University, http://educ.queensu.ca/~ar/;
  - *Ontario Action Researcher,* www.nipissingu.ca/oar/;
  - *Orbit magazine,* www.oise.utoronto.ca/orbit/;
  - Assessment Training Institute, www.assessmentinst.com.
- Les processus d'amélioration doivent mettre l'accent sur les pratiques d'enseignement qui influent de manière optimale et mesurable sur l'apprentissage des élèves;
- Le partage de pratiques exemplaires du personnel enseignant mentor est un exemple en soi de pratique exemplaire;
- La recherche-action présente et communique efficacement les renseignements sur les pratiques efficaces;
- Les sites Web des conseils scolaires renvoient à des recherches en matière de pratiques exemplaires et mettent en valeur la recherche-action et les techniques pédagogiques efficaces utilisées en salle de classe;
- Les reliures à anneaux et les cédéroms compilant des renseignements sur les pratiques exemplaires peuvent transmettre efficacement l'information;
- Il est possible que vous ayez à intégrer les techniques d'enseignement présentées dans les recherches dans des contextes locaux en fonction des résultats des évaluations administrées, de la documentation sur la mise en œuvre et des résultats des élèves.

3e composante : définir les indicateurs de réussite

Les indicateurs de réussite fournissent aux écoles et aux conseils scolaires des normes qui leur permettent d'évaluer les progrès réalisés par rapport au but fixé. Ces indicateurs devraient être mesurables, observables et axés sur le rendement.

Pour déterminer quels sont les indicateurs de réussite, l'équipe de planification peut se poser les questions suivantes :

- Comment saurons-nous si nous avons atteint notre but?
- Qu'est-ce qui changera pour les élèves? Quelle influence aura eu notre plan sur leur rendement? Quelles données avons-nous pour appuyer cette notion?
- Quelle documentation devons-nous recueillir pour déterminer si nous avons atteint notre but?

Les données de l'OQRE, les données des bulletins scolaires et toute autre donnée dont l'école ou le conseil pourrait disposer seront utiles pour analyser la réussite d'un plan d'école ou de conseil scolaire. Une évaluation formative ou sommative peut servir à observer et à évaluer les progrès pendant la durée de la mise en œuvre.

Chaque stratégie doit être directement liée aux indicateurs de réussite pour déterminer si le but fixé a été atteint ou non.

4e composante : établir des échéances

Il importe de se rappeler qu'il faut du temps pour effectuer des changements. De fait, il faut parfois plus d'un an pour mettre en œuvre certains plans.

Les échéances doivent prévoir du temps pour la collecte et l'analyse des données, la réflexion, la mise en œuvre, le perfectionnement professionnel, les rapports de la situation et les révisions.

Des échéances précises permettent au personnel d'avoir une vue d'ensemble du plan complet en évitant qu'il se sente surchargé d'une foule de stratégies à mettre en œuvre en même temps.

Les échéances permettent également aux membres de la collectivité de comprendre que l'amélioration du rendement des élèves est une tâche à multiples facettes qui demande du temps.

CONSEIL

Tenez compte des cycles externes

Les échéances et les cycles de planification établis pour les initiatives d'autres écoles et conseils scolaires risquent d'avoir une incidence sur les échéances de la planification de l'amélioration.

De plus, il faut considérer les échéances établies à l'échelle de la province pour l'établissement des objectifs, l'évaluation du rendement du personnel enseignant et le perfectionnement professionnel dans le cadre de la Stratégie de lecture et de mathématiques au primaire.

Les membres de l'équipe de planification et les intervenantes et intervenants doivent avoir la possibilité d'examiner l'état du dossier ou le progrès réalisé relativement aux diverses stratégies du plan. Les intervenantes et intervenants doivent avoir la chance d'exprimer leur point de vue et leur opinion sur les progrès réalisés. Grâce aux rapports de la situation qui sont diffusés tout au long de l'année, l'école et le conseil scolaire pourront mettre à l'essai de nouvelles stratégies et continuer à se concentrer sur l'amélioration du rendement des élèves.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Un plan exemplaire comprend des échéances appropriées et réalistes qui s'échelonnent sur plusieurs années. Le plan exemplaire :

- établit des échéances pour les écoles élémentaires et secondaires;
- établit des stratégies et des échéances à court terme et à long terme;
- planifie une amélioration immédiate à l'aide de stratégies à court terme, établies à titre d'outils de motivation;
- établit des échéances et des dates de révision de programmes pour chaque but ou stratégie;
- intègre la mise à jour et la révision continue au processus de mise en œuvre.

5e composante : allouer des ressources

Les ressources requises pour atteindre les objectifs relatifs à la planification de l'amélioration peuvent avoir une incidence sur un bon nombre des décisions qui sont prises au niveau de l'école et du conseil scolaire.

Les membres du personnel et de la collectivité doivent comprendre les répercussions que le plan d'amélioration aura sur les décisions budgétaires.

L'amélioration dans un domaine où les élèves ont un faible rendement peut exiger des ressources supplémentaires pour mettre en œuvre les stratégies appropriées. C'est donc dire que les questions relatives à la dotation en personnel et au budget doivent être bien indiquées dans le plan d'amélioration de l'école afin que l'école et le conseil scolaire prennent des décisions éclairées et ciblées en ce qui concerne la répartition des ressources.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Un plan exemplaire identifie les ressources humaines et matérielles requises pour la mise en œuvre des stratégies. Le plan exemplaire :

- comprend des ressources pour les écoles élémentaires et secondaires;
- souligne l'importance des ressources humaines et matérielles dans le cadre de la mise en œuvre des plans du système;
- précise comment les ressources seront réparties pour contribuer à la mise en œuvre de chaque stratégie;
- énumère les responsabilités du personnel du système dans la mise en œuvre des stratégies.

Mettre l'accent sur l'augmentation des ressources scolaires en mathématiques est un exemple de leadership pour répartir les ressources différemment afin d'améliorer les résultats. Les stratégies pour répartir les ressources différemment peuvent comprendre le recours à l'aide de spécialistes externes.

6e composante : attribuer des responsabilités

En attribuant clairement les responsabilités, on s'assurera que la mise en œuvre de chaque stratégie du plan d'amélioration sera appuyée par une personne qui s'en fera le « champion ».

Les plans d'amélioration devraient préciser les tâches assignées, les personnes qui en seront chargées et les délais fixés.

Attribuer des responsabilités à de grandes catégories de personnel comme « à l'ensemble des enseignantes et enseignants, des directrices et directeurs d'école » n'est sans doute pas assez précis pour donner de bons résultats.

Tous les partenaires doivent être conscients du rôle qu'ils jouent – et en comprendre l'importance – pour favoriser l'amélioration. Le nom des membres du personnel devrait être indiqué pour chaque étape de la mise en œuvre. De même, le plan devrait préciser quelles sont les responsabilités de chaque partenaire.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Un plan exemplaire identifie les personnes chargées de mettre en œuvre chacune de ses étapes.

Le plan exemplaire :

- attribue des responsabilités au niveau des écoles élémentaires et secondaires;
- décrit ce que les enseignantes et enseignants, les directrices et directeurs d'école ainsi que le personnel s'occupant de programmes-cadres doivent faire relativement à chaque priorité, objectif et stratégie.

7e composante : établir des objectifs de rendement

Pour établir des objectifs précis, l'école et le conseil scolaire doivent déterminer le niveau de rendement que les élèves devraient atteindre à la suite de la mise en œuvre des stratégies du plan.

Les écoles devront analyser leurs résultats de l'OQRE sur plusieurs années pour déceler les tendances dans le rendement des élèves et utiliser ces renseignements, conjugués aux données disponibles de chaque classe (cohorte) et de l'école, pour fixer leurs objectifs. Un meilleur rendement des élèves, selon plusieurs sources de données, demeure la principale mesure de réussite des efforts d'amélioration.

Étape 5 : Suivi

Suivi de la mise en œuvre du plan d'amélioration

- Collecter des données à partir de plusieurs sources qui démontrent l'efficacité du plan.
- Reconnaître et célébrer les progrès réalisés.
- Ajuster et améliorer les stratégies au cours de l'année et d'année en année.

À la suite de l'élaboration du plan, il est crucial de mettre au point un processus de suivi pour s'assurer que la mise en œuvre du plan se déroule tel que prévu et que les stratégies mises en œuvre influent sur le rendement des élèves.

Pour ce faire, posez-vous les questions suivantes :

- Le personnel enseignant met-il en place de nouvelles méthodes d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation tel que prévu?
- Le personnel enseignant utilise-t-il du nouveau matériel didactique ou de nouvelles ressources?
- Les évaluations continues reflètent-elles une amélioration du rendement des élèves?
- Le perfectionnement professionnel et le suivi se sont-ils avérés adéquats?

Le processus de suivi doit permettre de s'assurer que chaque étape ou stratégie a bien été mise en place dans les délais fixés.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Un plan exemplaire comprend des mécanismes qui permettent de partager la stratégie de mise en œuvre et de communiquer les résultats avec l'ensemble de la collectivité scolaire. Le plan exemplaire :

- doit être écrit dans un langage simple et présenté dans un format facile à utiliser;
- doit être diffusé en ligne et mis à jour mensuellement;
- est conçu de manière à favoriser les commentaires du public;
- assure que la communication occupe une place importante dans le plan du système, surtout lorsqu'elle vise à renseigner sur le progrès et le succès de l'amélioration;
- est conçu de manière à partager les plans avec les écoles et les collectivités;
- contient des sections « Faits éclairs » et « Questions et réponses » pour que l'information soit facilement accessible, dans un langage clair et simple.

Indicateurs de réussite

La collecte de données devrait se faire au cours de la mise en œuvre du plan afin d'évaluer les progrès réalisés. Par exemple, les indicateurs de réussite d'une initiative visant à accroître la participation des parents pourraient comprendre les éléments suivants :

- augmentation du taux de réponse aux sondages effectués auprès des parents;
- participation accrue des parents aux activités du conseil scolaire;
- plus grand nombre de visites de la page Web du conseil où sont affichés les renseignements destinés aux parents;
- nombre croissant de parents bénévoles;
- participation plus importante des parents aux activités foyer-école;
- diminution du nombre de plaintes que les parents adressent aux bureaux du conseil scolaire.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Les indicateurs de réussite montrent ce que les élèves sont en mesure de réussir en fonction des priorités, des stratégies et des objectifs de rendement établis et comment le rendement sera évalué. Un plan exemplaire identifie les indicateurs de réussite en fonction des objectifs de rendement fixés et des résultats attendus dans les secteurs ciblés. Le plan exemplaire :

- comprend des indicateurs propres aux écoles élémentaires et secondaires;
- fait en sorte que les indicateurs de réussite soient des résultats mesurables qui puissent être communiqués afin de démontrer les progrès réalisés;
- utilise des indicateurs de processus, tels que le lancement d'un programme sur place, comme indicateurs qui visent la mise en œuvre plutôt que les résultats;
- préconise l'utilisation de diverses sources de données pour faire le suivi et l'étude des progrès réalisés (p. ex., données sur les évaluations du travail fait en salle de classe, à l'école, à l'échelle du système et de la province);
- élabore des stratégies en fonction des résultats que l'on attend des élèves.

Un suivi constant permettra de déceler rapidement les lacunes des stratégies afin de les modifier ou même d'y mettre fin si elles ne s'avèrent pas efficaces.

Prévoir des points de réflexion

Les améliorations ne se refléteront pas toutes immédiatement dans les résultats des élèves aux tests provinciaux ou dans les bulletins scolaires.

Par exemple, les améliorations apportées aux installations scolaires ou à la sécurité de l'école ou l'acquisition de nouveau matériel didactique auront une incidence à long terme, mais ne se refléteront peut-être pas immédiatement dans les résultats des tests. Il importe de déceler et de communiquer les améliorations mesurables comme la mobilité réduite de la population étudiante, la diminution des suspensions ou des renvois, puisque ces changements auront pour résultat un meilleur rendement des élèves à long terme.

Pour que l'évaluation et la révision puissent avoir lieu, il est recommandé de prévoir des temps de réflexion dans l'échéancier et d'entamer un processus officiel pour recueillir des commentaires et ajuster le plan en conséquence.

Le suivi continu est également important puisqu'il permet d'insister sur les objectifs d'amélioration du conseil scolaire et de l'école et d'identifier et de célébrer les réussites!

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Un plan exemplaire précise comment un suivi régulier de la mise en œuvre du plan sera fait et comment ce dernier sera modifié, au besoin. Le plan exemplaire :

- est révisé de façon fréquente à mesure que surviennent des problèmes;
- indique quels membres du personnel du système et de l'école doivent être responsables du suivi;
- doit comprendre un processus de suivi et d'évaluation pour chaque objectif fixé dans le plan;
- renferme des renseignements précis sur le processus de suivi;
- précise qu'il serait important pour l'ensemble du système d'aider le personnel à acquérir la capacité à faire le suivi et l'analyse du rendement des élèves.

Trousse de ressources pour la planification de l'amélioration

La série de ressources présentée ci-après vous offre une description précise de certains aspects du processus de planification de l'amélioration et vous présente certains outils pratiques qui vous aideront à élaborer un plan d'amélioration efficace.

Références et ressources

Nous avons fait appel à la série de livres, d'articles et de sites Web ci-dessous pour rédiger le présent document. Vous voudrez peut-être consulter ces ressources pour approfondir vos connaissances et votre compréhension du processus de planification de l'amélioration.

BELLAMY, B.T., P. HOLLY et R.V. SINISI. 1997, *The Cycles of School Improvement,* Oxford (OH), National Staff Development Council.

BOUCHARD, B. et J. ZHAO. 2000, « Determinants of University and Community College Leaving », *Education Quarterly Review,* vol. 6, nº 4, p. 8-23.

BUTLIN, J. 2000, *« University Education: Recent Trends in Participation, Accessibility, and Returns », Education Quarterly Review,* vol. 6, nº 4, p. 24-32.

CHARLTON, J. 2001, « Making the Most of Accountability Policies: It's a Matter of Attitudes », *Orbit,* vol. 32, nº 1.

DUFOUR, R. 2002, *How to Develop a Professional Learning Community: Passion and Persistence,* Bloomington (IN), National Education Service.

EARL, L. 2003, *Assessment as Learning: Using Classroom Assessment to Maximize Student Learning,* Thousand Oaks (CA), Corwin Press.

EARL, L. et J. B. COUSINS. 1995, *Classroom Assessment: Changing the Face; Facing the Change,* Toronto, Elementary Teachers' Federation of Ontario.

Ontario (Gouvernement de l'). Commission d'amélioration de l'éducation. 2000, *La voie de l'avenir – IV, Rapport sur l'amélioration des écoles grâce à une plus grande responsabilité,* Toronto, Commission d'amélioration de l'éducation.

Ontario (Gouvernement de l'). Commission d'amélioration de l'éducation. 2000, *Planification de l'amélioration des écoles : Manuel à l'intention des directeurs d'école, des enseignants et des conseils d'école,* Toronto, Commission d'amélioration de l'éducation.

Ontario (Gouvernement de l'). Ministère de l'Éducation. 2001, *Lecture au primaire : un guide sur l'établissement des cibles relatives au rendement des élèves,* Toronto, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario.

Ontario (Gouvernement de l'). OQRE. 2004, *Boucler la boucle : Le document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation,* Toronto, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario.

LAMBERT, L. 2003, *Leadership Capacity for Lasting School Improvement,* Alexandria (VA), Association for Supervision and Curriculum Development.

NELSON, J. 2001, *The Art of Focused Conversation for Schools,* Gabriola Island (C.-B.), The Canadian Institute for Cultural Affairs, New Society Publishers.

NORRIS, C. 1999, *« Parents and Schools: The Involvement, Participation, and Expectations of Parents in the Education of Their Children »,* vol. 5, nº 4, p. 1-20.

Ottawa-Carleton District School Board. *Making the Most Effective Use of Statistics and Test Results,* Ottawa, Ottawa-Carleton District School Board.

ROSS, J.D. 2003, *Data-Based Decision Making: Resources for Educators,* Charleston (WV), AEL.

PAINTER, B., S. LUCAS, M. WOODERSON et J. VALENTINE. 2000, *The Use of Teams in School Improvement Processes,* Reston (VA), National Association of Secondary School Principals.

PAINTER, B. et J. VALENTINE. 1999, *Engaging Teachers in the School Improvement Process,* Reston (VA), National Association of Secondary School Principals.

WENDEL, T. 2000, *Creating Equity and Quality: A Literature Review of School Effectiveness and Improvement,* Kelowna (C.-B.), Society for the Advancement of Excellence in Education.

Analyse des données : modèle d'analyse

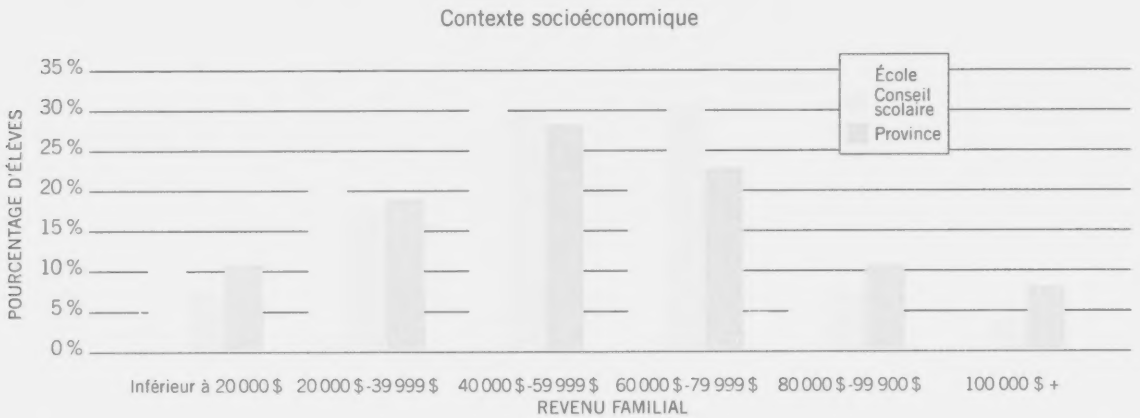
Le modèle ci-dessous illustre une méthode qui peut servir aux équipes de planification pour analyser et interpréter les données contextuelles ainsi que les données sur le rendement.

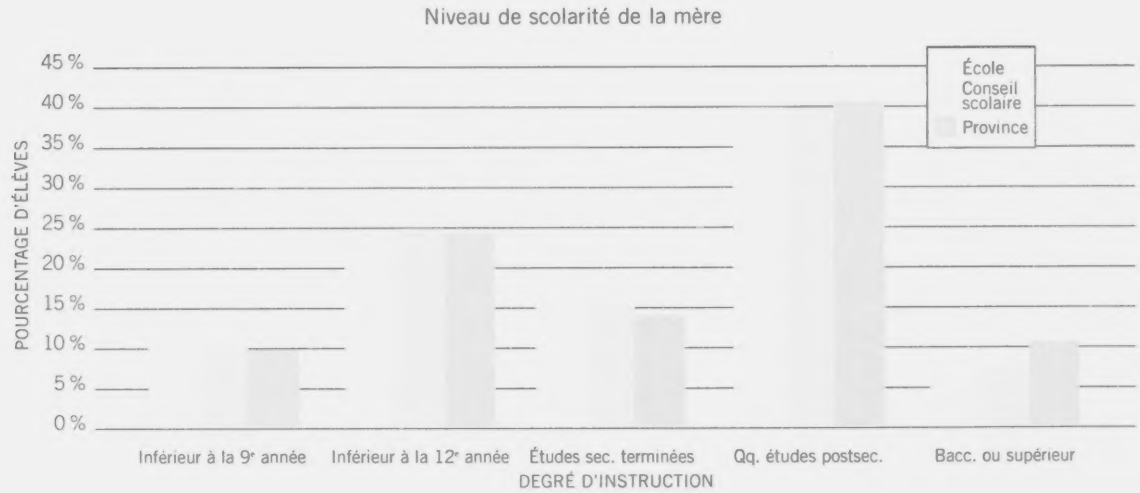
- Le profil de l'école est fondé sur le Document cadre sur les indicateurs de la qualité en éducation.
- Les données sur le rendement des élèves proviennent des bulletins scolaires et des données de l'OQRE.

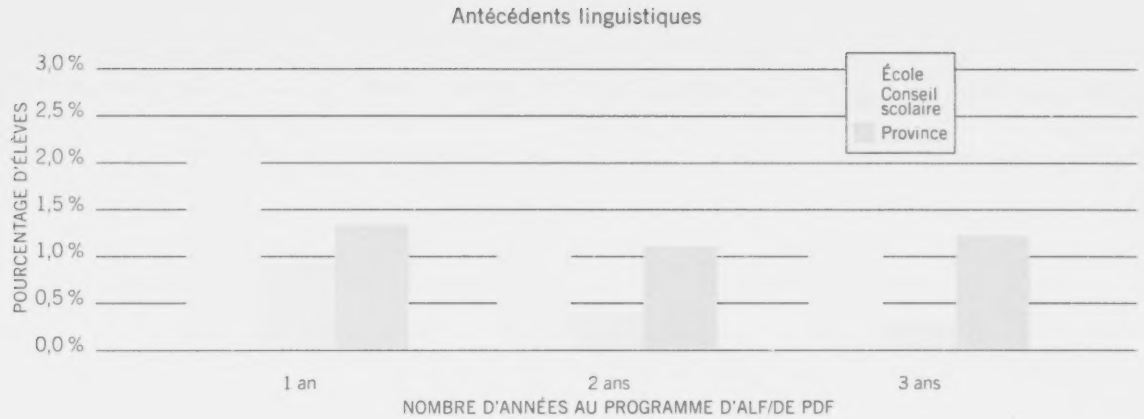
Les données proviennent d'une école secondaire et constituent le minimum de données auquel l'équipe de planification aura accès au niveau de l'école. Même si dans cet exemple on fait appel à des données d'une école secondaire, le processus de planification et les sources de données sont similaires pour une école élémentaire. De même, tous les districts scolaires de la province pourront obtenir un profil de données et un processus de planification similaires.

Interprétation des données contextuelles

Les graphiques ci-dessous illustrent le profil de l'école secondaire, à l'aide des indicateurs suivants : contexte socioéconomique, niveau de scolarité et antécédents linguistiques.







Les questions ci-dessous pourraient servir de base à une discussion en groupe sur toutes ces données :

Y a-t-il quelque chose que vous ne comprenez pas dans les données? Le cas échéant, qu'est-ce que vous aimeriez éclaircir?

Éclaircir les données permet de favoriser une compréhension commune. Si cette discussion n'a pas lieu, divers membres du groupe risquent de tirer des conclusions différentes.

Pour chacun des indicateurs, en quoi les données de l'école et du conseil scolaire sont-elles comparables à celles de la province? Êtes-vous étonné de certains éléments de l'information?

Ces questions permettent de commencer à établir un « profil » à partir des données.

Les données socioéconomiques indiquent que l'école compte une proportion plus élevée d'élèves de niveau socioéconomique faible que le conseil scolaire et la province. Aussi, le niveau de scolarité est à peu près égal à celui du conseil scolaire et de la province, mais le nombre d'élèves d'ALF/de PDF est beaucoup plus élevé que celui du conseil scolaire. Cela peut servir de base au processus de planification. Autrement, à mesure que l'équipe éclaircit le sens des données, elle pourrait décider de se concentrer sur d'autres questions qui se posent et qui semblent plus importantes.

Une planification élargie pour l'école, réalisée avec le concours de tous les partenaires du système, favorisera l'utilisation de données produites à l'échelon local, facteur important dans le contexte de l'amélioration de l'école.

Avons-nous besoin de renseignements additionnels pour établir le profil de l'école? Compte tenu du rapport entre chacun des indicateurs et le rendement des élèves, éprouvez-vous certaines inquiétudes? Que dit-on dans la documentation sur le rapport entre cet indicateur et le rendement des élèves?

Ces questions commencent à préciser le processus de planification de l'école. L'examen des données par l'école pourrait susciter d'autres questions à l'appui du processus de planification.

Par exemple, si l'école a une plus grande proportion d'élèves provenant de foyers à faible revenu, répondez aux questions suivantes :

- Combien d'élèves ont un emploi?
- Pendant combien de temps travaillent-ils en moyenne?

Des recherches montrent que les élèves qui travaillent plus de 20 heures par semaine pendant leurs études secondaires risquent davantage d'abandonner leurs études collégiales ou universitaires sans obtenir un diplôme que les élèves qui travaillent moins d'heures par semaine.

Des recherches sur la participation aux études postsecondaires et les attentes des enseignantes et enseignants et des parents peuvent être cruciales quand il y a un nombre important de jeunes provenant de foyers à faible revenu.

Dans quelle mesure les données correspondent-elles aux autres données recueillies sur le profil de l'école? Quels sont les deux ou trois éléments du profil que l'on devrait examiner avec une attention particulière au moment de l'élaboration du plan de l'école ou du conseil scolaire?

Les écoles peuvent étudier les données sous divers angles. Par exemple, elles peuvent comparer les données provinciales à d'autres données du profil de l'école et cerner davantage les questions qui se posent. Pour que le processus de planification contribue efficacement à rehausser le rendement des élèves, l'équipe de planification doit classer les questions par ordre de priorité et se concentrer sur les mesures à prendre.

Interprétation des données sur le rendement

Les écoles ont accès à de nombreuses sources de données sur le rendement, les plus facilement accessibles étant les bulletins scolaires et les données de l'OQRE.

L'équipe-école : comprendre les données

Le rôle de l'équipe d'amélioration de l'école est de mener l'élaboration du plan d'amélioration de manière à répondre aux besoins de l'école, de faire un suivi de la mise en œuvre du plan et de réviser le plan si nécessaire.

L'évaluation et la compréhension des renseignements de l'école constituent une première étape critique. Le processus recommandé ci-dessous vise à assurer que l'équipe collecte, étudie à fond et comprend l'ensemble des données pertinentes avant d'entamer le processus de planification.

Phase I : orientation de l'équipe

Pour bien se préparer à la collecte et à l'analyse des données, l'équipe devrait consulter les documents *La voie de l'avenir – IV, Rapport sur l'amélioration des écoles grâce à une plus grande responsabilité* et *Planification de l'amélioration des écoles : Manuel à l'intention des directeurs d'école, des enseignants et des conseils d'école*, deux documents qui sont disponibles dans le site Web du Ministère.

Phase II : collecte des données

Les écoles disposent de nombreuses sources de données qu'elles peuvent consulter pour orienter leur analyse, dont :

- les résultats des tests de l'OQRE en 3e, 6e, 9e année et le TPCL;
- les résultats des évaluations administrées en salle de classe;
- les bulletins scolaires;
- les résultats des tests standardisés du conseil scolaire et/ou de l'école;
- les données démographiques : sexe, ALF/PDF, besoins particuliers et mobilité de l'élève, disponibles auprès de l'OQRE pour certaines années d'études;
- les données relatives à l'assiduité, aux incidents de comportement, aux suspensions, aux devoirs faits à la maison ou au nombre de livres lus;
- les résultats des sondages portant sur l'attitude des élèves dans le cadre des évaluations de l'OQRE.

Phase III : interprétation des données

L'équipe d'amélioration de l'école a pour tâche de répondre à la question suivante : « Que signifient toutes ces données? »

Alors que cette tâche peut sembler très complexe a priori, les questions qui suivent aideront l'équipe à atteindre son objectif et à s'assurer que les données ont été étudiées sous divers angles.

Il est important de noter que les « chiffres » se rapportant aux résultats d'un test ou à la population d'élèves servent de « point de départ » et non de vue d'ensemble de la situation globale. Il faut utiliser ces chiffres comme éléments faisant partie du processus de compréhension.

Avons-nous saisi la situation dans son ensemble?

N'oubliez pas que les résultats de l'OQRE ne fournissent qu'un aperçu du rendement des élèves à un moment précis. Il est important de compléter les résultats des évaluations de l'OQRE par d'autres données sur le rendement des élèves, recueillies au cours de l'année scolaire, incluant les résultats des travaux assignés en salle de classe et ceux des bulletins scolaires.

Les résultats provenant de différentes sources d'information sont-ils cohérents?

Il est important de déterminer si les résultats des tests de l'OQRE correspondent à ceux de l'évaluation continue du rendement des élèves en salle de classe.

Les élèves qui réussissent bien en salle de classe au jour le jour réussissent-ils aussi bien les tests de l'OQRE?

Vous pouvez également vous demander si les élèves qui ne réussissent pas bien les tests de l'OQRE ont aussi du mal à acquérir des connaissances et des aptitudes en salle de classe.

Les résultats des tests de l'OQRE correspondent-ils aux attentes que vous aviez par rapport au rendement des élèves, à la lumière des résultats obtenus en salle de classe?

Si vous êtes étonné(e)s par certains résultats, cherchez une explication. Par exemple, demandez-vous si quelque chose aurait pu survenir lors de l'administration des tests de l'OQRE et avoir une incidence sur les résultats des élèves ou si les enseignantes et enseignants ne devraient pas réévaluer leurs attentes ou leur perception du caractère adéquat du travail des élèves.

Phase IV : comparaison des données

Les données ont souvent plus de portée lorsqu'elles sont comparées entre elles. Ainsi, vous pouvez comparer les données recueillies :

- aux données d'autres écoles du conseil scolaire et de l'ensemble de la province;
- aux données de l'école, recueillies sur de nombreuses années;
- aux données d'écoles qui ont un profil démographique similaire.

L'équipe doit alors se poser les questions suivantes :

- Dans quelle mesure les résultats de l'école de cette année sont-ils comparables à ceux du conseil scolaire?
- Dans quelle mesure les résultats de l'école sont-ils comparables à ceux de la province?
- Dans quelle mesure les résultats de l'école sont-ils comparables à ceux des années précédentes?
- Quelles tendances se dessinent dans les résultats de l'école et sont-elles comparables aux tendances du conseil ou de la province?
- Dans quelle mesure les résultats de l'école sont-ils comparables aux résultats d'autres écoles qui présentent un profil démographique similaire?

Si l'équipe constate des différences importantes dans le rendement des élèves, elle doit alors se demander dans quelle mesure la population d'élèves de l'école est comparable à celle du conseil scolaire ou de la province sur le plan du contexte socioéconomique, des programmes d'ALF/de PDF et de la mobilité des élèves.

Si l'école, le conseil scolaire et la province ont un profil démographique similaire mais que leurs résultats sont différents, l'équipe doit alors se poser des questions sur les points importants suivants :

- les programmes offerts à l'école;
- les qualifications du personnel enseignant;
- les ressources disponibles;
- le perfectionnement professionnel.

D'un autre côté, si le profil démographique de l'école diffère de celui du conseil scolaire ou de la province, l'équipe devra effectuer une recherche plus approfondie.

Phase V : recherche approfondie

La désagrégation des données permet souvent de mieux comprendre les résultats grâce à l'étude du rendement de différents sous-groupes d'élèves. Ce type d'examen peut tenir compte des indicateurs suivants : sexe, période vécue au Canada, assiduité et attitude des élèves.

- Le rendement des garçons est-il différent de celui des filles? Cette différence est-elle comparable à celles qui existent à l'échelle du conseil scolaire ou de la province?
- Le rendement des élèves inscrits aux programmes d'ALF/de PDF varie-t-il en fonction de la période depuis laquelle ils habitent au Canada? Dans quelle mesure ces données sur le rendement sont-elles comparables à celles du conseil scolaire?
- Qui sont les élèves qui n'obtiennent pas de bons résultats? Qu'est-ce qui les caractérise? Quelles méthodes ont été mises en œuvre pour améliorer leur rendement? Qui sont les élèves qui réussissent le mieux? Qu'est-ce qui les caractérise? Quels facteurs contribuent à leur réussite?
- Les élèves de l'école qui s'absentent plus souvent que la moyenne ont-ils le même niveau de rendement que les autres élèves?
- Dans quelle mesure le niveau de rendement des élèves qui font preuve d'une attitude positive se distingue-t-il de celui des élèves qui ont une attitude négative dans chaque matière?
- Est-ce qu'une tendance se dessine dans le cadre des exemptions? Le nombre d'élèves bénéficiant d'exemptions est-il comparable d'une année à l'autre?

Derniers conseils

Lors de la comparaison des données, l'équipe doit se servir des résultats globaux de l'OQRE obtenus pour chaque matière, tels qu'ils sont mis en équivalence d'année en année. L'équipe doit éviter de tirer des conclusions quant à des changements importants d'une année à l'autre si le nombre d'élèves est petit ou si le profil démographique d'une année ne correspond pas à celui de l'année précédente.

L'analyse des données se fait en se posant des questions. Pour comprendre le rendement des élèves d'une école, vous devez vous poser des questions sur les données sous divers angles.

Autoévaluation : liste de contrôle des pratiques exemplaires

Utilisez cette liste de contrôle d'autoévaluation pour évaluer le plan de votre école ou de votre conseil scolaire et pour identifier les domaines à améliorer. Cette liste tient compte de tous les facteurs de réussite clés de la planification de l'amélioration.

1. **Nous impliquons les partenaires en éducation, soit les parents et les conseils d'école, dans la planification de l'amélioration qui s'échelonne sur plusieurs années.**

☐ Excellent : Le plan décrit clairement la participation des partenaires en éducation et le rôle qu'ils jouent dans toutes les étapes de la planification.

☐ Bon : Le plan mentionne la participation des partenaires en éducation, mais ne précise pas qui sont les personnes impliquées et quel est leur rôle, ou bien seulement dans le cadre de certaines étapes de la planification.

☐ Faible : Le plan ne mentionne pas la participation des partenaires en éducation ou, s'il en parle, il ne fait que l'indiquer sans fournir de détails précis.

2. **Nous parlons de l'amélioration de la mise en œuvre de plans d'amélioration précédents et du rendement des élèves.**

☐ Excellent : Le plan donne suffisamment de renseignements sur l'amélioration du rendement des élèves et de la mise en œuvre de plans d'amélioration précédents.

☐ Bon : Le plan donne certains renseignements sur les initiatives d'amélioration en cours et/ou le rendement des élèves. Cependant, il ne décrit pas suffisamment les progrès réalisés en matière d'amélioration ni la mise en œuvre de plans d'amélioration précédents.

☐ Faible : Le plan ne donne aucun renseignement relatif aux progrès réalisés en matière d'amélioration et à la mise en œuvre de plans d'amélioration précédents.

3. **Nous analysons les résultats des évaluations de l'OQRE au niveau de la province et du conseil scolaire et d'autres données que nous interprétons d'après le contexte local.**

☐ Excellent : Le plan indique que les résultats ont été analysés et que les données ont été interprétées en fonction du contexte local.

☐ Bon : Le plan indique que les résultats ont été analysés et interprétés. Cependant, il faut effectuer une analyse et une interprétation plus approfondie de ces données.

☐ Faible : Le plan indique que les résultats ont été analysés et interprétés, mais aucune donnée ne vient appuyer cette information.

4. **Nous présentons les pratiques exemplaires, c'est-à-dire les procédures et les stratégies efficaces qui contribuent à l'amélioration du rendement des élèves.**

☐ Excellent : Le plan présente les pratiques exemplaires et décrit comment elles ont été communiquées dans le passé et comment elles sont communiquées actuellement.

☐ Bon : Le plan décrit les procédures et les stratégies d'amélioration, mais ne précise pas suffisamment comment l'information est communiquée.

☐ Faible : Le plan ne présente pas suffisamment d'information sur les procédures et stratégies d'amélioration et sur la stratégie de communication relative à celles-ci.

5. **Nous décrivons des mécanismes qui permettent de partager les plans d'amélioration et leurs résultats et de communiquer à l'échelle de la collectivité scolaire.**

☐ Excellent : Le plan donne suffisamment de renseignements relatifs au partage des plans d'amélioration et à la communication à l'échelle de la collectivité scolaire.

☐ Bon : Le plan précise que les plans d'amélioration ont été partagés et communiqués, mais il ne décrit pas le processus qui a été utlisé.

☐ Faible : Le plan présente très peu de renseignements sur la communication des plans d'amélioration à l'échelle de la collectivité scolaire et sur le processus de communication comme tel.

6. **Nous identifions de nouveaux domaines ou des domaines courants à améliorer et déterminons sur lesquels nous devons nous concentrer en priorité.**

☐ Excellent : Le plan identifie différents domaines à améliorer et établit des priorités pour les cycles primaire, moyen, intermédiaire et secondaire ainsi que pour l'administration (selon les besoins).

☐ Bon : Le plan identifie des domaines à améliorer et établit des priorités pour certains mais pas tous les niveaux d'études ou tous les cycles.

☐ Faible : Le plan offre peu ou pas de renseignements sur les priorités et les domaines à améliorer à l'échelle du conseil scolaire.

7. **Nous précisons quels sont les buts et les cibles d'amélioration (résultats attendus) pour chaque secteur ciblé.**

☐ Excellent : Le plan énumère les buts précis et les cibles de rendement mesurables pour chaque domaine à améliorer en priorité.

☐ Bon : Le plan énumère un certain nombre de buts précis et de cibles de rendement mesurables, mais ne fait que mentionner de façon générale les autres buts et cibles de rendement.

☐ Faible : Le plan ne fait qu'énumérer de façon générale les buts et les cibles de rendement.

8. **Nous décrivons des actions et des stratégies précises que nous utiliserons pour améliorer l'apprentissage et le rendement des élèves.**

☐ Excellent : Le plan énumère des actions et des stratégies d'amélioration précises et appropriées pour chacun des buts fixés.

☐ Bon : Le plan énumère des actions et des stratégies d'amélioration précises et appropriées pour certains buts fixés. Cependant, certains buts ne comportent pas d'actions ou de stratégies.

☐ Faible : Le plan offre peu ou pas de renseignements sur les actions et les stratégies d'amélioration précises et appropriées. Il arrive parfois que le plan ne présente que des renseignements généraux.

9. Nous précisons quelles sont les ressources humaines et matérielles requises pour la mise en œuvre de chaque stratégie d'amélioration.

☐ Excellent : Le plan présente les ressources humaines et matérielles requises pour la mise en œuvre des stratégies.

☐ Bon : Le plan présente certaines ressources humaines et matérielles requises pour la mise en œuvre des stratégies.

☐ Faible : Le plan offre peu ou pas de renseignements sur les ressources humaines ou matérielles requises pour la mise en œuvre des stratégies.

10. Nous précisons qui sera chargé de la mise en œuvre de chaque action ou stratégie élaborée dans le cadre du plan d'amélioration.

☐ Excellent : Le plan nomme des personnes responsables précises ou attribue des responsabilités à des personnes (enseignantes et enseignants, directrices et directeurs) pour la mise en œuvre de chaque action ou stratégie.

☐ Bon : Le plan précise qui sera chargé de la mise en œuvre de chaque action ou stratégie, mais ne décrit pas assez en détails les responsabilités propres à chaque personne ou catégorie de personnel pour la mise en œuvre de chaque action ou stratégie.

☐ Faible : Le plan offre peu ou pas de renseignements sur les personnes chargées de la mise en œuvre de chaque action ou stratégie.

11. Nous établissons des échéances appropriées et réalistes pour la mise en œuvre de chaque stratégie et les échelonnons sur plusieurs années.

☐ Excellent : Le plan indique des échéances appropriées et réalistes et les échelonne sur plusieurs années.

☐ Bon : Le plan indique des échéances appropriées et réalistes, mais ne les échelonne pas sur plusieurs années.

☐ Faible : Le plan indique peu ou pas de renseignements sur les échéances et ne les échelonne pas sur plusieurs années.

12. Nous présentons les indicateurs de réussite pour chaque objectif de rendement dans les domaines à améliorer en priorité.

☐ Excellent : Le plan présente les indicateurs de réussite appropriés pour les objectifs de rendement et les résultats attendus dans les domaines à améliorer en priorité.

☐ Bon : Le plan présente les indicateurs de réussite pour les objectifs de rendement et les résultats attendus dans les domaines à améliorer en priorité, mais les indicateurs de réussite ne sont pas basés sur le rendement et ne sont pas mesurables.

☐ Faible : Le plan donne peu ou pas de renseignements sur les indicateurs de réussite pour les objectifs de rendement et les résultats attendus.

13. Nous décrivons le suivi régulier de la mise en œuvre des actions et des stratégies et la révision du plan au besoin.

☐ Excellent : Le plan présente suffisamment de renseignements sur le suivi régulier de sa mise en œuvre et sur sa révision.

☐ Bon : Le plan précise qu'un suivi régulier de la mise en œuvre des actions et des stratégies sera fait et qu'il sera révisé au besoin. Cependant, le plan donne peu ou pas de renseignements sur la méthode du suivi et de la révision et quand ils seront faits.

☐ Faible : Le plan offre peu ou pas de renseignements sur le suivi de la mise en œuvre des actions et des stratégies.

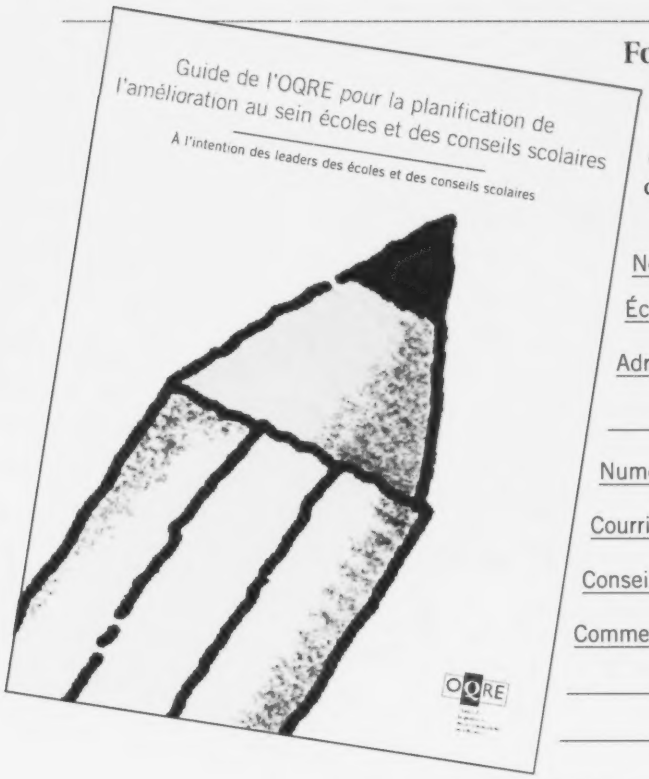
Gabarit de planification de l'amélioration

Date :

Domaine mis en évidence :

But ou cible de rendement :

Indicateur de réussite	Stratégie	Responsabilité	Ressource	Échéance	Progrès noté


Guide de l'OQRE pour la planification de l'amélioration au sein écoles et des conseils scolaires
À l'intention des leaders des écoles et des conseils scolaires
OQRE

Formulaire de commentaires à l'intention des lectrices et lecteurs

Avez-vous des commentaires à faire sur ce guide? Veuillez nous suggérer des façons d'améliorer les éditions futures de ce guide.

Nom : _____

École : _____

Adresse : _____

_____

Numéro de téléphone : ( ) _____

Courriel : _____

Conseil scolaire : _____

Commentaires : _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Veuillez télécopier le présent formulaire à :
OQRE
À l'attention du directeur de l'évaluation et de la production de rapports
Télécopieur : 416 325-2956